

TEKNILLINEN KORKEAKOULU

Puunjalostustekniikan osasto

Inari Haapio

SISUSTUSTUOTTEIDEN MERKITYS PUUTUOTETEOLLI-  
SUUSYRITYKSESSÄ

Diplomityö, joka on jätetty opinnäytteenä tarkastettavaksi diplomi-insinöörin tutkintoa varten Espoossa 15.10.2002.

Työn valvoja

Professori Tero Paajanen

Työn ohjaaja

Metsänhoitaja Erkki Pietikäinen

Tekijä	Päiväys
Inari Haapio	15.10.2002
	Sivumäärä
	162 + 17
Työn nimi	
Sisustustuotteiden merkitys puutuoteteollisuusyrityksessä	
Professuuri	Koodi
Puutekniikka	Puu-28
Työn valvoja	
Professori Tero Paaanen	
Työn ohjaaja	
Metsänhoitaja Erkki Pietikäinen	
<p>Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa sisustustuotteiden tärkeimmät tuoteryhmät, niiden jakelujärjestelmät ja valmistuspaikat UPM-Kymmene Puuteollisuudessa. Näiden tietojen pohjalta analysoitiin tuoteryhmien merkitystä. Tämän alkukartoituksen tuloksien perusteella syvällisemmän tutkimuksen kohteeksi valittiin Iso-Britannian markkina-alue, jonka kehitysnäkyymiin tutustuttiin sisustustuotteisiin erikoistuneen yksikön toimintamallin avulla.</p> <p>Sisustustuotteiksi rajattiin tutkimuksessa tuotteet, jotka jäävät näkyviin talon sisäpinnoissa. Portaat ja puutarhakalusteet laskettiin sisustustuotteiksi, mutta ovet, ikkunat ja parketti jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimukseen osallistuivat Yhtyneet Sahat Oy ja Schauman Wood.</p> <p>Sisustussegmentti on merkittävä UPM-Kymmene Puuteollisuudessa. Yhtyneillä Sahoilla sen osuus on huomattavasti suurempi kuin Schauman Woodilla. Loppukäyttäjryhmiä on kolme: teollisuusasiakkaat, jakelijat ja höyläämöt. Suurimmat markkina-alueet ovat Suomi, Ranska, Iso-Britannia, Saksa, Tanska, Ruotsi, Hollanti ja Espanja.</p> <p>Tutkimusmenetelminä käytettiin haastatteluja ja tilastomateriaaleja. Kysymykset olivat pääasiassa avoimia kysymyksiä. Alkukartoituksessa haastatellut olivat lähinnä myynti- ja vientipäälliköitä. Toimintamallin haastateltavat olivat yrityksen avainhenkilöitä asioitaessa esimerkkiyrityksen kanssa. Täten heidän asiantuntemuksensa voidaan olettaa olleen paras mahdollinen tutkimuksen kannalta. Haastattelut suoritettiin vastaajien äidinkielellä.</p> <p>Kokonaisuutena sisustustuotteisiin erikoistuneen yksikön toimintamalli vaikutti erittäin hyvältä ja toimivalta. Syntyneen käsityksen mukaan UPM-Kymmene Puuteollisuuden muiden yksiköiden tulisi perehtyä toimintamalliin. On perusteltua uskoa, että tämän toimintamallin avulla muidenkin yksiköiden olisi mahdollista laajentaa asiakaspohjaansa ja asiakkaille tarjottavaa tuotepohjaa. Toimintamalli osoittaa selkeästi kuinka tulee toimia, mihin seikkoihin tulee kiinnittää huomiota, mitä on syytä välttää sekä mihin tulee panostaa.</p>	
Avainsanat	Kieli
sisustustuotteet, puutuotteet, sahateollisuuden arvoketju	suomi



Author	Date
Inari Haapio	October 15, 2002
	Pages
	162 +17
Title of Thesis	
Importance of Interior Products in the Wood Products Industry	
Chair	Chair Code
Wood Technology	Puu -28
Supervisor	
Tero Paajanen, Professor	
Instructor	
Erkki Pietikäinen, Master of Science, Forestry	
<p>The aim of this study was to chart the most important product groups of interior wood products, their distribution systems and production locations in UPM-Kymmene Wood Products Industry. Based on the results, the market area of the UK was chosen for a case-study. The future prospects of the UK's market area were studied using the operational model of a unit specialising in interior products.</p> <p>In this study, interior products were products visible in the inner surface of a house. Stair and decking were counted as interior products in this study, but doors, windows and parquet were not studied. United Sawmills and Schauman Wood participated in the study.</p> <p>The segment of interior products is significant in UPM-Kymmene Wood Products Industry. The segment is considerably larger in United Sawmills than in Schauman Wood. There are three groups of end users: industrial customers, distributors and planing mills. The largest market areas are Finland, France, the UK, Germany, Denmark, Sweden, Holland and Spain.</p> <p>Interviews and statistical data were used as the research method. The questions used in the interviews were mainly open questions. The interviewees during the charting were mostly sales and export managers. The interviewees during the case-study were the key persons of their companies. The expert knowledge of the interviewees is assumed to be the best possible. All the interviewees were interviewed in their mother tongue.</p> <p>On the whole the operational model of the unit specialising in interior products seemed fine and functional. UPM-Kymmene Wood Products Industry's other units should be acquainted with the operational model. With this operational model, units would be able to expand their customer base and increase the product range offered to the customers. The model advises clearly how to act; which are the things to focus on and to avoid.</p>	
Keywords	Language
interior wood products, value chain of sawn timber	Finnish

## ESIPUHE

UPM-Kymmene Puuteollisuus on tilannut tämän tutkimuksen kartoittaakseen sisustustuotteiden tärkeimmät tuoteryhmät, niiden valmistuspaikat ja jakelujärjestelmät sekä tarkastellakseen Iso-Britannian markkina-alueen kehitysnäkymiä sisustustuotteisiin erikoistuneen yksikön toimintamallin avulla.

Tutkimuksen valvojana toimi puutekniikan professori Tero Paajanen ja ohjaajana metsänhoitaja Erkki Pietikäinen Yhtyneet Sahat Oy:stä. Tutkimuksen johtoryhmään kuuluivat lisäksi Vesa Ahonen, Kari Kerttula, Juha Miettinen, Ritva Saari, Hanna Salo ja Antti Suonranta. Kiitän lämpimästi valvojaa, ohjaajaa ja johtoryhmän jäseniä saamistani hyödyllisistä neuvoista sekä mielenkiinnosta työtäni kohtaan.

Tutkimuksen aikana haastattelin useita henkilöitä UPM-Kymmene Puuteollisuuden eri tuotantoyksiköistä. Kiitos heille saamistani tiedoista.

Tommi Kujalaa ja Patrick Towneria kiitän saamastani ajasta, avusta sekä hyvistä neuvoista Iso-Britannian esimerkkitapauksen tarkastelussa.

Kiitokset kannustuksesta ja tuesta työn aikana kuuluvat Eeva Alholle, Merja Hyytiälle, Jonna Lempiäiselle ja Terja Pelkoselle. Suuri kiitos kuuluu myös henkilökohtaisille sponsoreilleni, eritoten Mummulle!

Helsingissä 15.10.2002



Inari Haapio

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b>	<b>9</b>
1.1	TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TAVOITTEET	9
1.2	TUTKIMUSONGELMA	10
1.3	TUTKIMUKSEN RAJAUKSET	10
1.4	TUTKIMUKSEN RAKENNE	11
<b>2</b>	<b>KIRJALLISUUSOSA</b>	<b>13</b>
2.1	TUOTANTOKESKEISYYDESTÄ ASIAKASKESKEISYYTEEN	13
2.1.1	TUOTANTOKESKEINEN AJANJAKSO	14
2.1.2	MYYNTIKESKEINEN AJANJAKSO	15
2.1.3	MARKKINOINTIKESKEINEN AJANJAKSO	16
2.1.4	LOGISTIIKKAKESKEINEN / ASIAKASKESKEINEN AJANJAKSO	17
2.1.5	UUSI AJANJAKSO	21
2.2	ARVOKETJUN MUODOSTUMINEN	22
2.2.1	ASIAKASARVO	22
2.2.2	ASIAKASTYYTYVÄISYYS	23
2.2.3	YRITYKSEN SISÄINEN ARVOKETJU	24
2.2.4	MARKKINOINTIKANAVA	26
2.2.5	METSÄTEOLLISUUSTUOTTEIDEN MARKKINOINTIKANAVAT	27
2.2.6	TUOTTEEN ARVOKETJU	30
2.2.7	ARVOJEN JÄRJESTELMÄ	32
2.2.8	ARVOKETJUN HYÖDYT	33
2.3	PUUTUOTETEOLLISUUDEN KEHITYSTRENDIT	33
2.3.1	TEKNOLOGIAOHJELMAT	36
2.3.2	TIMBER 2000 –KAMPANJA / WOOD.FOR GOOD	37
2.3.3	PUUTUOTETEOLLISUUDEN VISIOT	40
<b>3</b>	<b>TUTKIMUKSESSA KÄYTETYT KYSELYMENETELMÄT JA TILASTOLLISET TUNNUSLUVUT</b>	<b>43</b>
3.1	KYSELYMENETELMÄT	43
3.1.1	AVOIN KYSYMYS	43



3.1.2	LIKERT-ASTEIKKO	44
<b>3.2</b>	<b>TILASTOLLISET TUNNUSLUVUT</b>	<b>45</b>
3.2.1	ARITMEETTINEN KESKIVARVO	45
3.2.2	KESKIHAJONTA	46
<b>4</b>	<b><u>UPM-KYMMENE PUUTEOLLISUUS</u></b>	<b>47</b>
<b>4.1</b>	<b>UPM-KYMMENE PUUTEOLLISUUDEN SISUSTUSSEGMENTTI</b>	<b>48</b>
<b>4.2</b>	<b>YHTYNEET SAHAT OY</b>	<b>49</b>
4.2.1	LÄNTINEN SAHARYHMÄ	52
4.2.2	ITÄINEN SAHARYHMÄ	55
4.2.3	POHJOINEN SAHARYHMÄ	58
4.2.4	TC-RYHMÄ	62
4.2.5	RABOPALE	65
<b>4.3</b>	<b>SCHAUMAN WOOD</b>	<b>66</b>
4.3.1	SCHAUMAN WOOD OY	70
4.3.2	SCHAUMAN WOOD S.A.	73
4.3.3	MAHOGANY OY	77
4.3.4	ZAO CHUDOVO –RWS	80
<b>4.4</b>	<b>SUURIMMAT MARKKINA-ALUEET</b>	<b>83</b>
4.4.1	SUOMI	83
4.4.2	RANSKA	86
4.4.3	ISO-BRITANNIA (UK)	87
4.4.4	SAKSA	89
4.4.5	TANSKA	91
4.4.6	RUOTSI	93
4.4.7	HOLLANTI	95
4.4.8	ESPAÑA	96
<b>5</b>	<b><u>ISO-BRITANNIA UPM-KYMMENE PUUTEOLLISUUDEN MARKKINA-ALUEENA</u></b>	<b>98</b>
<b>6</b>	<b><u>PARKANON LISTA OY</u></b>	<b>102</b>
<b>6.1</b>	<b>PARKANON LISTAN ESITTELY MARKKINOINNIN SUUNNITTELUN KOKONAISMALLIN AVULLA</b>	<b>105</b>

6.1.1	MARKKINOINTISTRATEGIAT	106
6.1.2	MARKKINOINNIN RAKENTEET	107
6.1.3	MARKKINOINTITOIMENPITEET	108
6.1.4	TOIMINTAOHJELMAT	111
6.2	MYYNIN KEHITYMINEN UK:N MARKKINA-ALUEELLA	112

---

<b>7</b>	<b>ISO-BRITANNIAN MARKKINA-ALUEELLA SUORITETUT HAASTATTELUT</b>	<b>114</b>
----------	---	------------

---

7.1	HAASTATELTAVIEN ASIAKKaidEN MYYNTIOSUDET	114
7.2	YHTEENVETO HAASTATTELUISTA	116

---

<b>8</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>132</b>
----------	-----------------------	------------

---

8.1	TUTKIMUKSEN TAVOITE	132
8.2	JOHTOPÄÄTÖKSET ALKUKARTOITUKSESTA	132
8.3	JOHTOPÄÄTÖKSET ISO-BRITANNIAN MARKKINA-ALUEESTA	136
8.4	JOHTOPÄÄTÖKSET PARKANON LISTAN TOIMINTAMALLISTA	136
8.4.1	TOIMINTAMALLI HAASTATELTAVIEN NÄKÖKULMASTA	136
8.4.2	PARKANON LISTAN TOIMINTAMALLI	139
8.5	SUOSITUKSET JATKOTOIMENPITEISTÄ JA LISÄTUTKIMUKSISTA	142
8.5.1	SUOSITUKSET JATKOTOIMENPITEISTÄ	142
8.5.2	SUOSITUKSET LISÄTUTKIMUKSISTA	145

---

<b>9</b>	<b>TUTKIMUSTULOSTEN MERKITYS JA LUOTETTAVUUS- TARKASTELU</b>	<b>146</b>
----------	--	------------

---

9.1	TUTKIMUSTULOSTEN MERKITYS	146
9.2	LUOTETTAVUUSTARKASTELU	146

---

<b>10</b>	<b>YHTEENVETO</b>	<b>148</b>
-----------	-------------------	------------

---

10.1	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET	148
10.2	TUTKIMUSAINESTO, -MENETELMÄT JA TULOKSET	148
10.2.1	KIRJALLISUUSOSA	148
10.2.2	KÄYTETYT TUTKIMUSMENETELMÄT	150

10.2.3	ALKUKARTOITUS	150
10.2.4	ISO-BRITANNIAN MARKKINA-ALUE	152
10.2.5	PARKANON LISTAN TOIMINTAMALLI	153
10.3	JOHTOPÄÄTÖKSET	155
<b>11</b>	<b><u>LÄHDELUETTELO</u></b>	<b>157</b>
<b>12</b>	<b><u>LIITTEET</u></b>	<b>162</b>



# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

UPM-Kymmene on maailman johtaviin metsäteollisuusyhtiöihin lukeutuva yritys. UPM-Kymmene syntyi syksyllä 1995, kun Kymmene Oy ja Repola Oy sekä sen tytäryhtiö Yhtyneet Paperitehtaat Oy päättivät yhdistyä. Toimintansa uusi yhtiö aloitti toukokuussa 1996. Yrityksen liiketoiminta on jaettu kolmeen liiketoiminta-alueeseen:

- *Paperit (aikakausilehti-, sanoma-, hieno- ja erikoispaperit)*
- *Jalostusmateriaalit*
- *Puutuotteet*

Kymmene Oy:n ja Repola Oy:n fuusion yhteydessä organisoitiin uuden konsernin sahateollisuus ja puupohjaisten rakennustarvikkeiden kauppa Timber -toimialaksi. Vuoden 2000 alusta UPM-Kymmene Timber ja konsernin vaneriteollisuudesta vastaava Schauman Wood Oy yhdistyivät UPM-Kymmene Puuteollisuus -toimialaksi, johon kuuluvat:

- *Yhtyneet Sahat*
- *Schauman Wood*
- *Puukeskus*
- *Brooks Group<sup>1</sup>, Irlanti ja Iso-Britannia*
- *Anco Træ, Tanska*

---

<sup>1</sup> UPM-Kymmene myy Brooks Mansonin puutuotteiden myyntiketjun Iso-Britanniassa. Myytävään ketjuun kuuluu 11 puutavaran myyntikonttoria. UPM-Kymmene Puuteollisuus on perustanut WISA-tuotteiden palvelukeskuksen Hulliin ja yhdistänyt siihen omistamansa Brooks Mansonin sahatavaran jatkojalostus- ja tukkuliiketoiminnan. (Tekniikka & Talous, 2002, nro 27, s.4)

Toimialamuutoksen jälkeen organisaatio on läpikäynyt suuria muutoksia. Organisaatiomuutokset ovat herättäneet kysymyksiä mahdollisista synergioista eri liiketoiminta- ja tuotantoyksiköiden välillä. Onko synergiaetuja olemassa ja voidaanko synergiaa lisäämällä eri yksiköiden välillä kehittää liiketoimintaa?

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa sisustustuotteiden tärkeimmät tuoteryhmät, niiden jakelujärjestelmät sekä valmistuspaikat UPM-Kymmene Puuteollisuudessa. Tämän alkukartoituksen tietoihin pohjautuen analysoitiin tuoteryhmien merkitystä ja esimerkkikohteiden avulla tarkasteltiin sisustustuotteiden asemaa valitulla markkina-alueella. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin tähän tuoteryhmään erikoistuneen Parkanon Listan toimintaa.

Parkanon Listan toimintamallin avulla perehdyttiin Iso-Britannian markkina-alueen kehitysnäkymiin. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää olisiko UPM-Kymmene Puuteollisuuden kannattavaa laajentaa asiakaskuntaansa, tuotevalikoimaansa tai molempia toimintamallin mukaisesti. Toimintamallin mahdollisesti hyödynnettäviä ja kehitettäviä osa-alueita tulisi myös pohtia.

## 1.2 Tutkimusongelma

Sisustustuotteet jakautuvat UPM-Kymmene Puuteollisuudessa useamman segmentin alueelle. Tästä johtuen sisustustuotteiden ja jatkojalostuksen kautta sisustukseen päätyvien tuotteiden tarkkaa määrää ei ole pystytty arvioimaan. Tässä työssä kartoitettiin kyseiset tuotteet. Sisustustuotteiden merkitystä tutkittiin tarkemmin yhdellä markkina-alueella. Lisäksi tähän yhteyteen haluttiin saada tarkempi kuvaus alalle erikoistuneen yksikön toiminnasta.

## 1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksessa sisustustuotteiksi määriteltiin tuotteet, jotka jäävät näkyviin talon sisäpinnoissa. Eli ne tuotteet, jotka päätyivät suoraan sisustukseen,



sekä tuotteet, joiden oletettiin päätyvät jatkojalostuksen kautta sisustukseen. Portaat ja massiivipuulattiat laskettiin sisustustuotteiksi. Lisäksi puutarhakalusteet ja terassilaudat laskettiin sisustukseen. Parketti jätettiin tarkastelun ulkopuolelle, koska parketin katsottiin olevan aivan oma tuoterahmäsä omine asiakkaineen. Ovet ja ikkunat eivät myöskään kuuluneet tutkimuksen piiriin.

Tutkimuksen piiriin kuului kaksi UPM-Kymmene Puuteollisuuden liiketoimintayksikköä: Yhtyneet Sahat Oy ja Schauman Wood. Yhtyneiden Sahaan puolelta otettiin mukaan Suomessa sijaitsevat kahdeksan sahaa, kolme jatkojalostusyksikköä ja kolme Timber Components –ryhmään kuuluvaa jatkojalosteita valmistavaa yksikköä, sekä lisäksi Ranskassa sijaitseva Rabopalen höyläämö. Schauman Woodin puolelta tutkimukseen otettiin Schauman Wood Oy Suomesta (yhdeksän tuotantolaitosta), Schauman Wood S.A. Ranskasta, Mahogany Oy Suomesta (kaksi tuotantolaitosta) ja ZAO Chudovo – RWS Venäjältä.

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus voidaan jakaa pääpiirteissään neljään osaan: kirjallisuusosa, alkukartoitus, tarkemmin tutkittava Iso-Britannian markkina-alue sekä johtopäätökset.

Kappale 2 käsittää kirjallisuusosan. Kirjallisuusosassa käsitellään kehitystä tuotantokeskeisyydestä asiakaskeksisyyteen yleisellä tasolla. Lisäksi kehitystä tarkastellaan lähemmin puuteollisuuden näkökulmasta. Puuteollisuuden kehitykseen tutustutaan myös teknologiaohjelmien ja visioiden avulla. Lisäksi kirjallisuusosassa pohditaan arvoketjun muodostumista sekä yleisellä tasolla että sahateollisuuden kannalta.

Kappaleessa 3 käsitellään tutkimuksessa käytettyjä kyselymenetelmiä sekä tilastollisia tunnuslukuja.

Kappaleessa 4 on esitetty alkukartoituksen tulokset. Alussa luodaan yleiskuva UPM-Kymmene Puuteollisuuden sisustussegmentistä. Tämän



jälkeen käsitellään Yhtyneet Sahat Oy ja Schauman Wood erikseen. Molemmat on käsitelty tuotantolaitoksittain tai tuotantoryhmittäin. Alkukartoituksen viimeisessä osiossa on käsitelty kahdeksan suurinta markkina-aluetta erikseen suuruusjärjestyksessä.

Kappaleissa 5 , 6 ja 7 käsitellään tuotteiden käyttöä Iso-Britanniassa ja Parkanon Listan toimintaa. Ensimmäisessä kappaleessa käsitellään UPM-Kymmene Puuteollisuutta Iso-Britannian markkina-alueella. Toisessa kappaleessa luodaan yleiskuva Parkanon Listasta käyttäen apuna Markkinoinnin suunnittelun kokonaismallia, joka on esitetty liitteessä. Viimeisessä kappaleessa on esitetty yhteenveto Parkanon Listan asiakkaille tehdyistä haastatteluista.

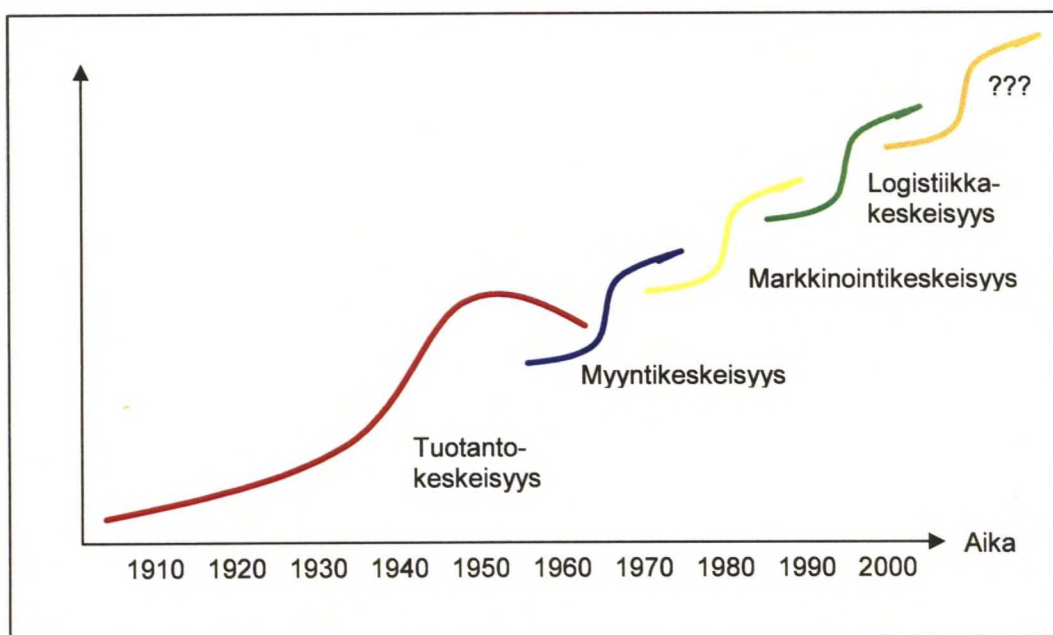
Kappaleissa 8 , 9 ja 10 , on esitetty tutkimuksen johtopäätökset, tutkimuksen merkitys, luotettavuustarkastelu, suositukset lisätutkimuksista sekä yhteenveto.

Kappaleissa 11 ja 12 on esitetty lähdeluettelo ja liitteet.

## 2 Kirjallisuusosa

### 2.1 Tuotantokeskeisyydestä asiakaskeskeisyyteen

Logistiikkakäsitteet ja –filosofiat ovat muuttuneet viime vuosisadalla paljon. Seuraavassa kuvassa (Kuva 1) on esitetty logistiikkakäsitteen kehittymistä ja logistiikkafilosofiat 1900-luvulla Impolan (1998) mukaan. Kuvasta voidaan erottaa tuotanto-, myynti-, markkinointi- sekä logistiikkakeskeisyyden ajanjaksot. Uusi, vuosituhatosen vaihteessa alkanut ajanjakso on merkitty kysymysmerkein.



**Kuva 1** Logistiikkakäsitteen kehittyminen ja logistiikkafilosofiat 1900-luvulla (Impola, 1998)

Markkinoinnin ja logistiikan aikakaudet ovat vain osittain aikaan sidottuja. Lisäksi on toimialakohtaisia eroja. Edistyksellinen toimiala voi elää myynti- tai markkinakeskeistä aikaa jonkun toisen toimialan vielä ollessa vahvasti tuotantokeskeinen. (Juslin & Neuvonen, 1997, s. 80)

### 2.1.1 Tuotantokeskeinen ajanjakso

Tuotantokeskeinen ajanjakso vallitsi 1900-luvun alusta aina 1950–60-luvuille saakka. Pääpaino oli tuotannon kehittämisessä. Esimerkkinä mainittakoon Henry Fordin kehittämä liukuhihnatuotanto. Ajanjakson loppupuolella markkinat alkoivat kuitenkin täyttyä eli tuotantomäärät saavuttivat kysynnän tason. Ylituotanto ja menekkivaikeudet johtivat seuraavan kehitysvaiheeseen. (Impola, 1998)

Eräs ongelma tuotantokeskeisessä ajattelussa on koko liiketoiminnan lähtökohdan – asiakkaiden tarpeiden – jääminen etäiseksi. Markkinoiden heikko tuntemus ja vähäiset asiakaskontaktit saattavat kuitenkin korostaa tai jopa pitkittää tuotantokeskeistä ajattelua yrityksessä. (Juslin & Neuvonen, 1997, s.80)

Tuotantopainotteisella aikakaudella toiminnot organisoitiin yrityksen eri funktioiden sisään. Metsäteollisuudessa puun raaka-ainekuljetuksia hoitivat metsäosastot, jotka vastasivat myös raaka-aineen hankinnasta. Tuotekuljetukset puolestaan kuuluivat markkinointiosaston vastuulle. Vielä tänä päivänä tämä jako vaikuttaa logistiikan organisointiin Suomen metsäteollisuuden yrityksissä. (Haapanen & Valta, 1990, s.36–37)

Sahateollisuudessa raaka-ainepainotteinen ajattelu on vaikuttanut tuotantopainotteisen ajattelun rinnalla. Tämä johtuu sahateollisuuden käyttämästä raaka-aineesta – puusta, joka on varsin epähomogeeninen materiaali. (Juslin & Neuvonen, 1997, s.53)

Tällaisessa toimintamallissa sahojen kilpailukeinoiksi jäivät edullisen raaka-aineen ja energian lisäksi halvan työvoiman ja myöhemmin lisäksi suur-  
tuotannon edut. Markkinoiden kysyntä ohjasi myös uuden teknologian leviämistä erilaisten paikallisten rajoitusten puitteissa. Lisäksi teknologia oli kaikilla sahoilla lähes samanlaista. Tämän perinteisen lähes pelkästään kustannustehokkaan toimintatavan voidaan periaatteessa katsoa jatkuneen sahateollisuudessa lähes 1990 -luvulle saakka. Tilaukset siirtyivät hintakilpailussa kustannustasoltaan edullisempiin maihin, ellei puuttuvaa



kilpailukykyä korjattu aika ajoin toistuvilla valuuttakurssien muutoksilla. (Paajanen & Hirvensalo, 2002)

"Sahatavaran laatu on suoraan sidoksissa tukkien ominaisuuksiin. Kun sahattavaksi lankesi metsästä erilaatuisia tukkeja, muodostui sahatavaran markkinoinnin tärkeäksi lähtökohdaksi koko tuoteyhdistelmän myynti parhaalla mahdollisella keskihinnalla ja kokonaistuloksella. Metsästä lankeavan tuotemiksin hallinta ja myyntierittelyjen vaikutus koko tuotannon keskihintaan ja tuotannon sijoittaminen parhaalla tavalla eri markkinoille ovat olleet aina sahatavaran markkinoinnin peruskysymyksiä." (Paajanen & Hirvensalo, 2002)

### 2.1.2 Myyntikeskeinen ajanjakso

Myyntikeskeinen ajanjakso menee hieman päällekkäin tuotantokeskeisen ajanjakson kanssa. Haapanen ja Valta (1990, s.36) ovat yhdistäneet kirjassaan myyntikeskeisen markkinoinnin ajanjaksoon. Impolan (1998) mukaan myyntikeskeinen ajanjakso alkoi 1950–60-lukujen taitteessa ja kesti 1970-luvulle saakka. Myyntitoiminnan kehittämisen merkitys kasvoi tilanteessa, jossa tehostunut tuotanto tuotti markkinoiden kysyntää enemmän. Myynnin korostaminen lähti liikkeelle tuottajan tarpeista. Myyntimiesten tuli myydä kaikki, mitä valmistettiin. (Impola, 1998; Juslin & Neuvonen, 1997, s. 80)

"Sahatavarakaupan ominaispiirteinä on ollut sovittaa tuotekyselyt ja tarjolla olevat erät ostajan ja myyjän välisten neuvottelujen avulla yhteisesti sovituksi myyntierittelyksi, jossa on otettu huomioon sekä eri tuotelaatujen saatavuus että tarve markkinoilla. Niin kauan kuin tuotteet olivat pääasias-  
sa vakiolaatuja, myyntierät voitiin yleensä tasapainottaa eri asiakkaiden ja markkina-alueiden kesken. Erikois- ja asiakaslaatujen lisääntyessä myynnin tasapainottaminen ja keskihintavaikutusten arviointi on tullut paljon vaikeammaksi. Siihen ovat vaikuttaneet lisäksi ostokyselyjen muuttuminen luettelopohjalta yksittäisiä tuotteita sisältäviksi erilliskyselyiksi." (Paajanen

& Hirvensalo, 2002) Tuotannon ja myynnin tasapainottamiseksi on jouduttu käyttämään "pakkomyyntiä", ja lopulta myös alennusmyyntiä.

### 2.1.3 Markkinointikeskeinen ajanjakso

Markkinointikeskeisen ajanjakson katsotaan kestäneen 1970-luvulta 1990-luvulle. Asiakkaan merkitys lisääntyi ja häneen pyrittiin vaikuttamaan. Menestyksekkään yrityksen tuli hallita tuotanto, myynti ja markkinointi. Asiakkaan vaatimukset ja kilpailutilanne sanelivat strategiset tavoitteet. Myyjän markkinat muuttuivat ostajan markkinoiksi ajanjakson aikana. Markkinoita tutkittiin ja analysoitiin kiivaasti. Asiakasryhmiä ruvettiin segmentoimaan. Tuotteita pyrittiin kehittämään tarvelähtöisesti. (Impola, 1998)

Juslin & Neuvonen (1997, s.80) kutsuvat markkinointikeskeistä ajanjaksoa kilpailukeskeiseksi aikakaudeksi. Tässä markkinat nähdään kilpailuareenana, jossa markkinoinnin menetelmät ovat kilpailukeinoja. Kysynnän kasvun hidastuttua yrityksellä on aikaa kilpailijoiden ja oman kilpailukykyyn analysoinnille. Positiivinen suhtautuminen kilpailuun vahvistaa yrityksiä. Tämänkin ajattelumallin ongelmaksi saattaa muodostua asiakkaan unohtaminen. Yritys näkee tuotteen kilpailukeinona ja markkinoinnin kilpailuna, vaikka markkinoinnin tulisi nimenomaan tähdätä asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen.

Aikakauden alussa logistiikka nousi markkinoinnin merkittäväksi osatekijäksi. Toisaalta tuotantopainotteisuus vaikutti vielä siinä määrin, että kun jakelu pyrittiin turvaamaan kaikissa olosuhteissa, rakennettiin moniportaiset ja ylimitoitetut varastoverkostot. Tuotteiden kertymistä jakeluketjuihin kuvaa se, että keskusliikkeillä oli 60-luvulla yhteensä peräti 320 varastoa. Vuonna 1987 varastojen määrä oli pudonnut 32:een. Tänä päivänä varastoja on alle kymmenen ja osa näistä on muutettu läpivirtaustermiinaaleiksi. (Haapanen & Vepsäläinen, 1999, s.60)

Aikakaudella yrityksillä oli valmistuotevarastot, joita pyrittiin ennustamaan asiakaskysynnän mukaisiksi. Ostajan markkinoihin siirtymisen jälkeen huomattiin jakelun ja kokonaisläpimenoaikojen muodostuneen keskeiseksi



ongelmakohtaksi yrityksen toiminnassa. Oli seuraavan ajanjakson aika. (Impola, 1998; Haapanen & Valta, 1990, s.37)

#### **2.1.4 Logistiikkakeskeinen / Asiakaskeskeinen ajanjakso**

Logistiikkakeskeinen ajanjakso alkoi kehittyä Suomessa 1980-luvulla. Viime vuosisadan lopun Impola (1998) katsoi vielä kuuluvan tähän logistiikkakeskeisyyden ajanjaksoon. Edellisellä ajanjaksolla tunnistetusta asiakkaasta tuli nyt todellinen kuningas. Juslin ja Neuvonen (1997, s.81) kutsuvat tätä ajanjaksoa asiakaskeskeiseksi. Menestyvin yritys pystyy parhaiten tyydyttämään asiakkaan tarpeet. Asiakaskeskeisen markkinoinnin piirteitä on myös se, että yritys sopeuttaa omat mahdollisuutensa markkinoiden mahdollisuuksiin ja hakee markkinoilta ne asiakasryhmät, joiden tarpeet sopivat parhaiten yrityksen mahdollisuuksiin.

Logistisen ketjun ja sen tehokkuuden tarkastelu tapahtui asiakkaan näkökulmasta; tuottaako ketjun jokainen linkki lisäarvoa asiakkaalle? Koko logistisen putken ja kokonaismateriaalivirran hallinta raaka-ainelähteeltä asiakkaalle korostui. Logistiikasta tuli yritysten strateginen menetystekijä. Haapanen ja Valta (1990, s.40) toteavat kuitenkin, että vain todella edistyneissä yrityksissä logistiikka nähtiin yrityksen keskeisenä kilpailutekijänä.

Logistiikkakeskeisyyteen kuului olennaisena osana ylivoimainen operatiivinen suorituskky koko jalostusprosessin osalta. Ajanjakson keskeisiä kehityskohteita olivat kokonaisläpimenoaika, kiertoajat sekä ehdottoman laadun vaatimus. Materiaalivirran tehokkaaseen ohjaukseen syntyi erilaisia menetelmiä. Näistä tunnetuimpia ovat Japanissa kehitetyt ja laajemmin sovelletut KANBAN ja JOT (juuri oikeaan tarpeeseen). (Haapanen & Valta, 1990, s.39; Impola, 1998)

Yritysten tuli analysoida omia toimintavaihtoehtojen kustannusrakenteita sekä hinnoitella eri vaihtoehdot todellisten kustannusten perusteella. Tämä antoi asiakkaalle mahdollisuuden valita oman toimintansa kannalta mahdollisimman tarkoituksenmukaisen toimitus- ja palveluvaihtoehdon. Asia-



kas maksoi valitsemansa vaihtoehdon todelliset kustannukset. (Impola, 1998)

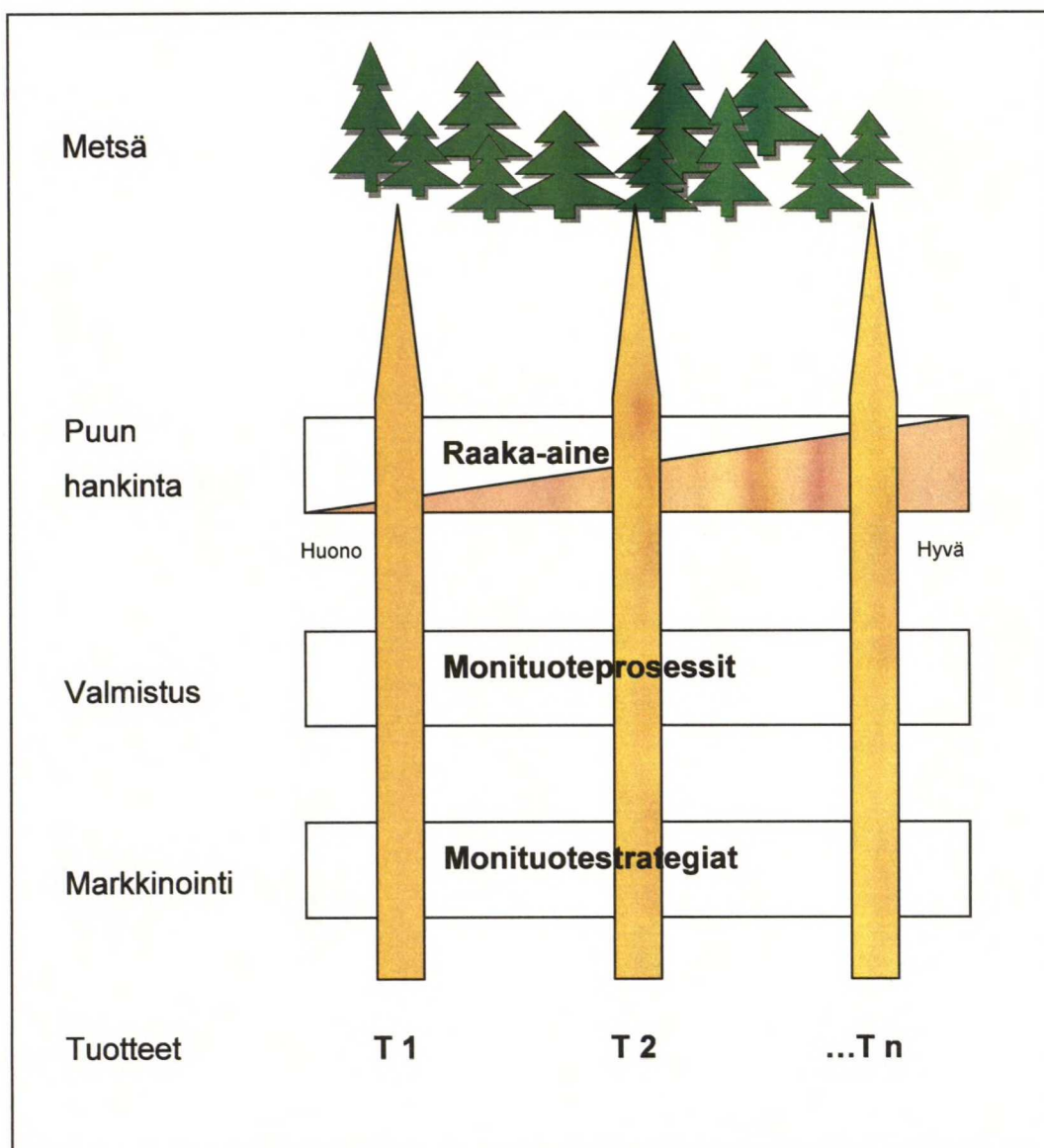
Yrityksen arvoketjuja hallitaan logistiikan avulla. Arvoketjuanalyysiä ei voi tehdä Impolan (1998) mukaan yhden yrityksen osalta, vaan sitä tulee tarkastella koko materiaaliketju huomioiden loppuasiakkaan kannalta. Entisten rakenteiden sopeutumattomuus nykyisiin vaatimuksiin on hiljalleen noussut ongelmaksi, joten oli seuraavan ajanjakson vuoro. Raja logistiikkakeskeisen ja uuden ajanjakson välillä ei varmastikaan tule olemaan kovin selvä. (Impola, 1998)

Mekaanisen metsäteollisuuden yrityksille on ominaista selvä kahtiajako. Suuret yritykset tuottavat perustuotteita pääasiassa kansainvälisille markkinoille. Pääosa jatkojalostuksesta perustuu kotimaan markkinoihin ja tapahtuu valtaosin kotimaisissa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Vaikka paljon puhutaankin puutuotteiden jalostusasteen nostamisesta, ala on edelleen vahvasti perustuotteiden viennistä riippuvainen.

Puutuotteiden valmistus metsästä lopputuotteeksi on pitkä ja monivaiheinen ketju. Osaamisvarantomme perustuu perinteisesti ketjun alkupäähän raaka-aineen hankkijana ja perustuotteiden valmistajana. Tällaisessa ketjussa loppukäyttäjällä on aina enemmän vaihtoehtoja ja tietoa tuotteiden todellisesta arvosta kuin ketjun alkupäässä olevilla. Jalostustuotteiden loppukäyttöosaaminen on viennissä ollut vähäistä. Koko ketjun metsästä tuotteeksi mahdollisuuksia ei ole osattu kannattavasti hyödyntää. Puutuotteiden jalostusasteen nosto edellyttää siten merkittäviä nykyisten toimintatapojen muutoksia. (Paajanen, 1997, s. 121–122)

Perinteisen metsäteollisuuden toimintamallit ovat perustuneet "varmoihin" strategioihin, joissa raaka-aineen tehokas käyttö ja vakiotuotteiden valmistusteknologiat ovat olleet kilpailutekijöitä. Metsästä lankeava tukkipuu on sahattu yleissahoilla, ja syntyneet vakiotuotteet on myyty monituotemallin mukaisesti useille asiakkaille ja useille markkina-alueille. Viime vuosikymmenellä on alalla tapahtunut merkittävä muutos tuotelähtöisten toimintata-

pojen suuntaan. Tämä muutoskehitys korostuu voimakkaasti sahateollisuuden toimintaedellytyksiä tutkineen Kannattava saha –projektin tuloksista (Kuva 2). Projektin tavoitteena oli selvittää, millä liiketoimintavaihtoehdoilla sahateollisuuden toiminta voi olla 1990 –luvulla kannattavaa. Projekti toteutettiin vuosina 1992–1993. (Paajanen, 1997, s.122)



**Kuva 2** Kannattavan sahan toimintamalli perustuu tuoteryhmistä johdettuihin valmistusmenetelmiin, raaka-aineen laatu- ja hintavaihtoehtoihin sekä puunhankinnan malleihin (Paajanen, 1997, s.122)

Sahateollisuus on toiminut runsaan satavuotisen historiansa ajan raaka-aine- ja tuotantokeskeisen ajattelun mukaan. Kysymys on paljolti alan pe-



rinteisten toimintamallien tarkistamisen tarpeesta, jotta alan kehittämiseksi voitaisiin luoda edellytyksiä. (Paajanen, 1997, s. 122)

Sahateollisuudessa prosessit on ollut pakko kehittää kaikkien tukkikokojen ja –laatuojen käsittelyyn. Sahoista on muodostunut sahatavaran tuotannon yleislaitoksia, joissa ongelmaksi ovat muodostuneet esimerkiksi monivaiheisten tuotantoprosessien investointikustannukset, joille ei kuitenkaan ollut kannattavuutta. Tämä on johtanut tuotantolaitosten vanhentumiseen ja näin kilpailukyvyen heikkenemiseen. (Paajanen, 1997, s. 122)

Tuotannossa syntyvien monien tuotteiden markkinointi on edellyttänyt vakiotuotestrategiaa. Moniportaisen markkinointikanaviston avulla tuotteet on markkinoitu monille asiakkaille useilla markkina-alueilla. Sahatavaran tuottajan ja loppukäyttäjän välinen yhteys on kuitenkin jäänyt tällaisessa markkinaketjussa kehittymättä. Tämän toimintatavan eri osatekijät niin puun hankinnan, tuotannon kuin markkinoinnin osalta on kehitetty pitkälle. 1980 –luvun kehityksen perusteella voidaan silti todeta, että alan kannattavuutta ja kehitystä ei muuttuneissa olosuhteissa entisillä toimintastrategioilla kyetty turvaamaan. (Paajanen, 1997, s.122)

Uusi toimintamalli perustuu tuotelähtöiseen tarkasteluun. Lähtökohtana tutkimuksessa oli kehitysstrategian luominen, jossa sahatavaran kehitysvaihtoehdot johdettiin tuoteryhmiin perustuvista liikeideoista ja kannattavuuskriteereistä. Ne puolestaan johtivat uusiin tuotantoteknologioihin sekä eriytyviin raaka-ainehankinnan lähtökohtiin. Markkinoilla oli kysyntää eri laatuille ja hintaisille sahatavaratuotteille. On selvää, että halvemmat tuotteet edellyttävät kuitenkin yksinkertaisempaa ja "halvempaa" valmistusteknologiaa kuin kalliimmat suuren tuotearvon omaavat sahatavaratuotteet. Tällaisen tuotepohjaisen valmistusteknologian kehittämisellä voidaan lisäksi raaka-aineen laatu ja puustamaksukyky eriyttää kysynnän edellyttämien tuotevaihtoehtojen mukaiseksi. (Paajanen, 1997, s. 122–123)

Tulokset Kannattava saha –projektista osoittivat, että kehitys tulee johtamaan sahatavaran ja sen jalostuksen segmentoitumiseen ja tuoteläh-



töiseen erikoistumiseen. Tämä edellyttää puolestaan tuotelähtöisen puun hankinnan, uusien tuotteiden ja valmistusmenetelmien kehittämistä ja se luo myös edellytykset kannattavalle jalostustoiminnalle. (Paajanen, 1997, s.123)

1990 –luvulla tapahtuneet muutokset sahateollisuudessa, kuten siirtymisen yhden puulajin sahoihin, sahojen ryhmittely puutuoteryhmiin, uudet investointiratkaisut ja niissä toteutunut uuden teknologian nopea käyttöönotto ovat esimerkkejä tämän toimintamallin yleistymisestä. Tämä on perusta myös sahateollisuuden 2000 –luvun toimintastrategioihin. (Paajanen, 1997, s.123; 2002)

### **2.1.5 Uusi ajanjakso**

Impola (1998) ihmettelee mikä vuosisadan taitteessa alkava ajanjakso mahtaisi olla. Informaatiotekniikan kehitys on ollut räjähdysmäistä ja tänä päivänä se suo aivan toiset logistiset toimintaedellytykset kuin mihin on totuttu. Ihmisten merkitys yrityksen todellisen laadun, tehokkuuden ja tuloksen tekijöinä on korostunut. Asiakkaiden vaatimukset kasvavat yhä. Asiakkaat vaativat itselleen sopivia palveluja ja helppoa saavutettavuutta (Haapanen & Vepsäläinen, 1999, s.51). Kehittyneiden yritysten toimintaa yhdistää verkottuminen ja yhteistyö. Impolalla (1998) onkin useampi ehdotus vallitsevan ajanjakson nimeksi; informaatio-, ihmis- tai yhteistyökeskeinen ajanjakso.

Mekaanisen metsäteollisuuden keskeisiä trendejä ovat globalisaatio, kestävä kehitys ja kasvava kilpailu halpakustannusmaista. Nämä ovat lisänneet paineita tuottavuuden ja ympäristöystävällisemmän toiminnan kasvattamiselle. Uuden teknologian kehittäminen on välttämättömyys, jotta kilpailussa pysyttäisiin edellä. (COST, 2001, s.2)

Korkeat käyttökustannukset on kukistettavissa modernin teknologian avulla. Tällöin tavoitteiden tulee olla tuottavuuden lisäämisessä ja tuotteiden laadun parantamisessa. Yhtä tärkeitä ovat tietoisuus muuttuvista asiakasvaatimuksista ja sitoutuminen asiakasorientoituneeseen tutkimus- ja kehi-

tystoimintaan. Puutuoteteollisuusyritysten kilpailukyvyn kasvattamiseksi tutkimus tarvitsee uusia metodeja työkaluikseen. Uuden teknologian avulla on mahdollista parantaa yritysten taloudellista tulosta, nopeuttaa tutkimusprosesseja sekä tiedonlevitystä tutkimustuloksista. (COST, 2001, s.2)

Uusi teknologia tarjoaa puuteollisuudelle sekä uusia liiketoimintamahdollisuuksia että tapoja supistaa kustannuksia jalostusketjussa. Uusi teknologia nähdään turhan usein vanhan prosessin osien korvaajana, vaikka sen todelliset arvot saavutetaan järjestelemällä liiketoimintaketjua uudelleen. (COST, 2001, s.2)

Juslin ja Neuvonen (1997, s.81) esittävät, että asiakaskeskeistä aikakautta seuraa ekologinen aikakausi. Ympäristökeskeinen markkinointi hyväksyy yrityksen laajentuneen ympäristövastuun ja pyrkii sopeuttamaan yritystä näihin uusiin olosuhteisiin. Raaka-aineisiin, tuotantoon sekä kysyntään liittyviä ekologisia ongelmia pohditaan markkinatalouden ja liiketoiminnan rajoissa.

Sahateollisuudessa uusi kehitysjakso merkitsee edellä tarkastellun tuotekeskeisen toimintamallin vahvistumista yritysten käytännön toiminnassa. Keskeisiä kehitystoimia ovat kokonaisarvoketjun optimointiin liittyvät toimintatavat. Uusi teknologia, tietoteknisten sovellusten entistä laajempi käyttö tekee nämä mahdolliseksi.

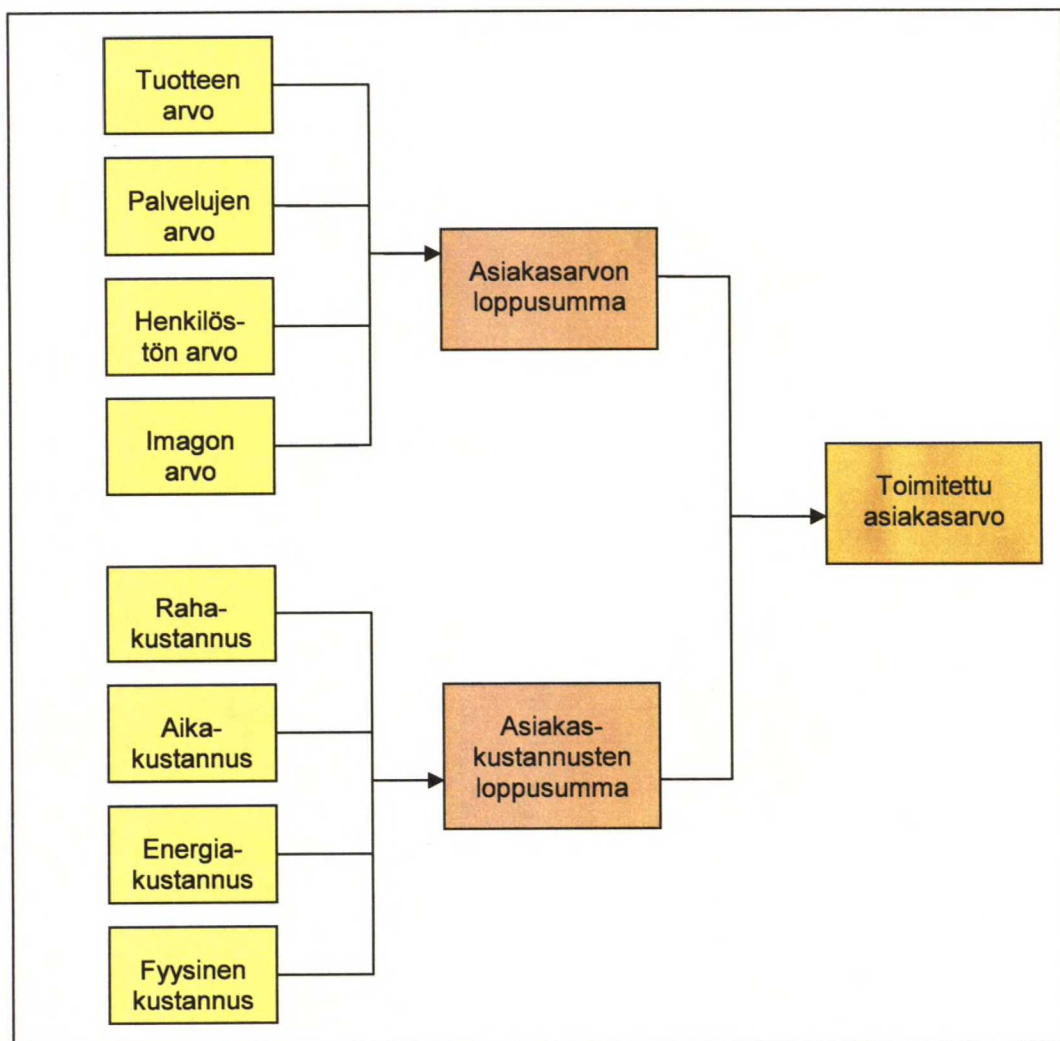
## **2.2 Arvoketjun muodostuminen**

### **2.2.1 Asiakasarvo**

Asiakkaita voidaan pitää arvon maksimoijina. Asiakkaat ostavat yrityksiltä, joiden he huomaavat tarjoavan korkeimman toimitetun asiakasarvon. Tämä on asiakasarvon loppusumman ja asiakaskustannusten loppusumman erotus. Tilanne on esitetty seuraavassa kaaviossa (Kuva 3). Asiakasarvon loppusumma on hyötykimppu, jota asiakas odottaa tietyltä tuotteelta tai palvelulta. Asiakaskustannusten loppusumma on kustannuskimppu, jonka



asiakas odottaa aiheutuvan tuotteen tai palvelun arvioinnista, hankkimisesta ja käyttämisestä. (Kotler, 1997, s.38)



Kuva 3 Toimitetun asiakasarvon määräävät tekijät (Kotler, 1997, s.39)

### 2.2.2 Asiakastyytyväisyys

Tyytyväisyys on asiakkaan mielihyvän tai pettymyksen tunne, joka syntyy verrattaessa tuotteen havaittavaa suorituskkyä asiakkaan odotuksiin. Tyytyväisyys on siis havaitun suorituskyyvyn ja odotusten välinen yhtälö. Jos suorituskky ei vastaa asiakkaan odotuksia, asiakas pettyy. Suorituskyyvyn vastatessa odotuksia asiakas on taas tyytyväinen. Suorituskyyvyn ylittäessä odotukset on asiakas todella tyytyväinen, peräti haltioissaan. (Kotler, 1997, s.40)



Asiakastyytyväisyyttä mitataan yleensä haastatteluilla ja kyselyillä. Tyytyväisyyttä mitattaessa yrityksen tulee Kotlerin (1997) mukaan olla erittäin tarkka. Eri asiakkaat määrittelevät ominaisuudet erilailla. Yhdelle "hyvä toimitus" merkitsee toimitusta ajoissa, toiselle toimitusta JOT -periaatteella. Kyselylomakkeita laadittaessa tulee huomioida, ettei kaikkia ominaisuuksia voi kuitenkaan luetella, sillä muuten lomake paisuu liiaksi. Lisäksi yrityksen tulee huomioida, että asiakkaat voivat määritellä esimerkiksi tyytyväisyytensä toimituksiin korkeaksi eri syistä. Toinen asiakas saattaa olla useimmiten tyytyväinen yrityksen toimituksiin, mutta toinen asiakas juuri kyselyä edeltäneeseen toimitukseen. Lisäksi yritysjohton tulee huomata, että myyntihenkilöstö voi manipuloida asiakastyytyväisyysmittauksen tuloksia, esimerkiksi mielistelemällä asiakkaita ennen kyselyä. (Kotler, 1997, s.43–44)

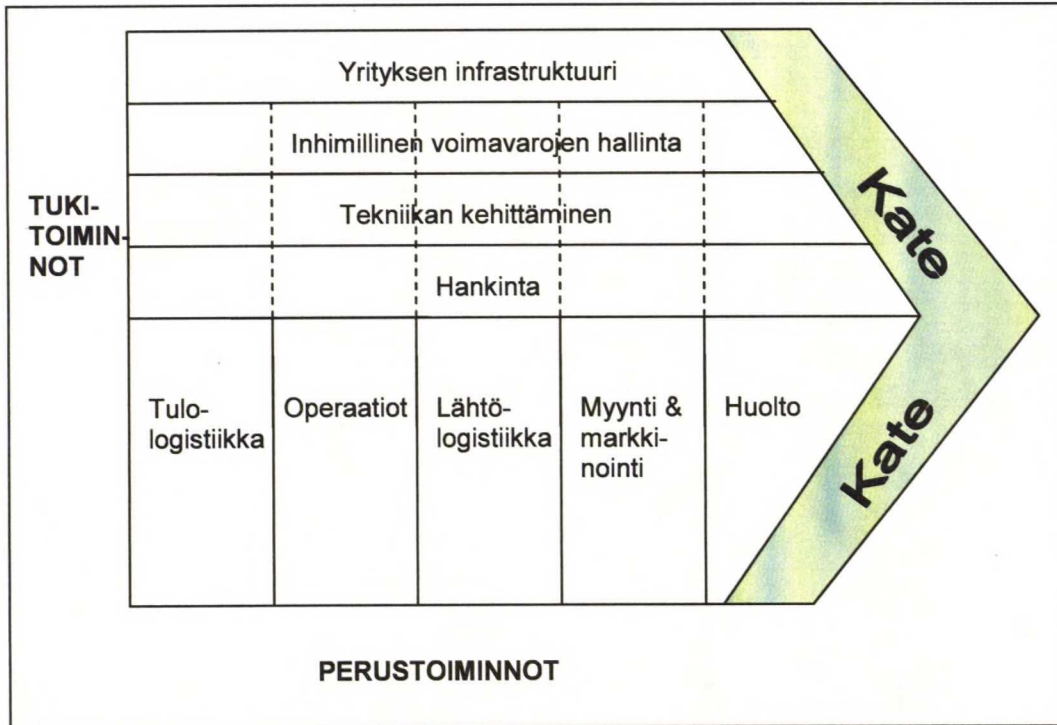
Viime vuosina palvelun merkitys on kasvanut voimakkaasti. Ydintuotteen avulla on vaikea erottua kilpailijoista, mutta palvelulla voidaan tarjontaa erilaistaa. Kun uudet tuotteet tai markkinointitratkaisut kopioidaan markkinoilla nopeasti, palvelun laadusta on tullut merkittävä kilpailukeino. Laadukkaalla palvelulla pyritään erottumaan kilpailijoista sekä samalla hankimaan uusia asiakkaita.

Käsite laatu on vaikea määritellä. Laatu yleisesti ottaen tarkoittaa sitä, miten hyvin tuote vastaa asiakkaan odotuksia tai vaatimuksia. Eli kuinka hyvin asiakkaan tarpeet ja toiveet tulevat tyydytetyiksi. Laatua voidaankin pitää asiakkaan muodostamana yleisenä näkemyksenä tuotteen tai palvelun onnistuneisuudesta. (Ylikoski, 2000, s.118 ja Kotler, 1997, s. 58)

### **2.2.3 Yrityksen sisäinen arvoketju**

Arvoketju on hyödyllinen apuväline haluttaessa analysoida ja suunnitella toisiinsa kytkeytyviä toimintoja sekä niihin pohjautuvia kilpailustrategioita. Porter (1985) esitti arvoketjun käsitteen yritystason kilpailuetujen tunnistamista varten. Yrityksen sisäinen arvoketjumalli on esitetty seuraavassa kuvassa (Kuva 4). Yritys muodostuu yksittäisten toimintojen ketjusta, ja

tästä kokonaisuudesta arvoketju antaa kuvauksen. Ketjun jokaisen toiminnon tulee lisätä tuotteen arvoa, sillä muuten kyseinen toiminto aiheuttaa vain turhia kustannuksia. (Räsänen, 2000, s.30; Sakki, 1999, s.18)



Kuva 4 Yrityksen sisäinen arvoketju (Porter, 1985, s. 55; Sakki, 1999, s.18)

Arvoketju kuvaa kokonaisarvoa, joka muodostuu arvotoiminnoista sekä katteesta. Arvotoiminnot voidaan jakaa perus- ja tukitoimintoihin. Perustoiminnot Porterin (1985, s.58) mukaan ovat:

- *tulologistiikka (tavaroiden vastaanotto, varastointi ja kuljetus)*
- *operaatiot (tuotteiden valmistus)*
- *lähtölogistiikka (varastointi ja kuljetus asiakkaalle)*
- *myynti ja markkinointi*
- *huolto, myynnin jälkeinen palvelu*

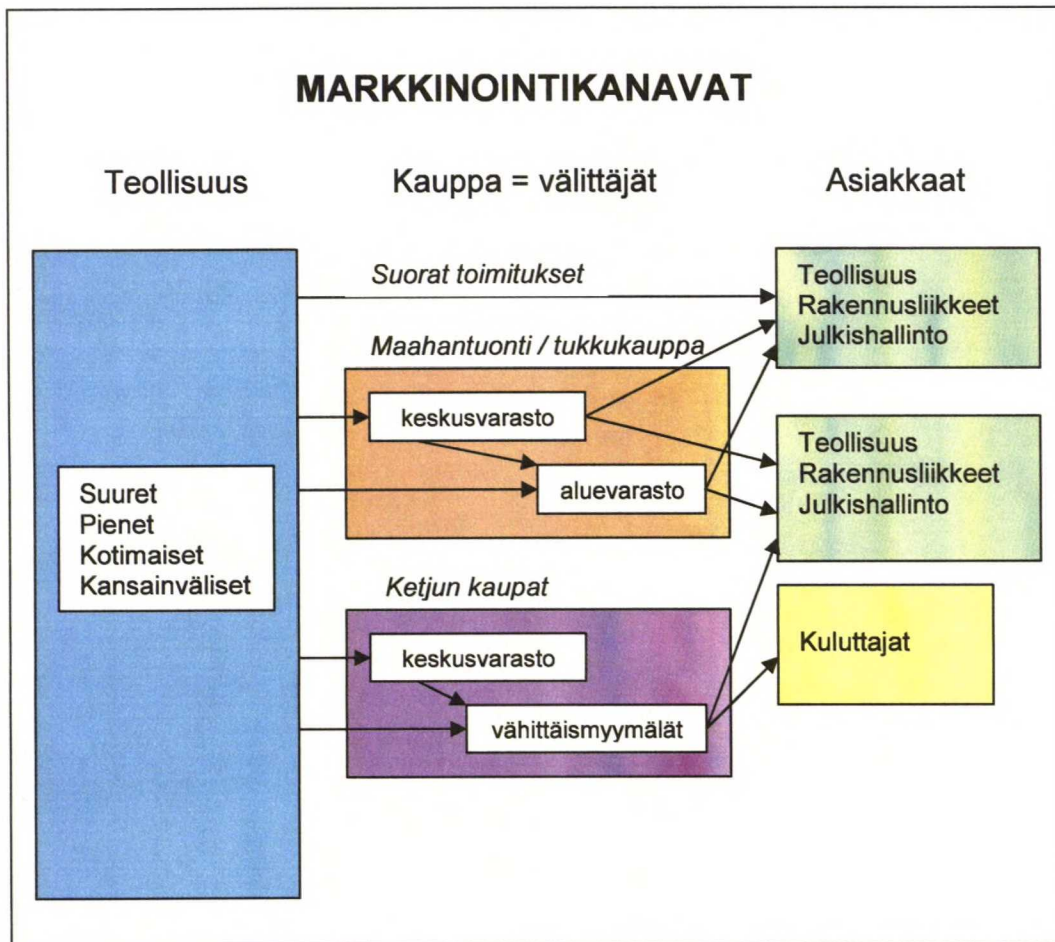
Tukitoiminnot tukevat sekä perustoimintoja että toisiaan. Tukitoimintoja Porterin (1985, s.59–62) mukaan ovat:

- *hankinta (eri yksiköiden ostotoiminta)*
- *tekniikan kehittäminen (tuotteen ja prosessin parantamisyrietykset)*
- *inhimillisten voimavarojen hallinta (henkilökunnan palkkaaminen, kouluttaminen ja kehittäminen)*
- *yrietyksen infrastruktuuri (yleisjohto, suunnittelu, rahoitus, kirjanpito, lakiasiat, jne.)*

#### **2.2.4 Markkinointikanava**

Markkinointikanavalla eli jakelutiellä tarkoitetaan niiden yrietysten muodostamaa ketjua, joiden kautta tuotteen myynti tapahtuu. Eri vaihtoehtoja on havainnollistettu seuraavassa kuvassa (Kuva 5). Ketjussa ovat mukana tuotteen valmistajan sekä lopullisen asiakkaan lisäksi kaikki ne yrietykset, jotka ketjun jossain vaiheessa omistavat tuotteen. Markkinointikanavaa voidaan verrata viestijuoksuun. Kanavan jokainen lenkki, juoksija, vie kapulaa eteenpäin kohti maalia. Kapula (tuote) jalostuu ketjun alkupäässä ja loppupäässä siirtyy spesiaalisten välittäjäyrietysten toimesta usein samantlaisena kohti maalia (kuluttajaa). On selvää, että yhteistyön on sujuttava, jotta kapula kulkee mahdollisimman nopeasti ja virheettömästi lähdöstä maaliin. (Sakki, 1999, s.13–14; Sakki et al., 1996, s.7)





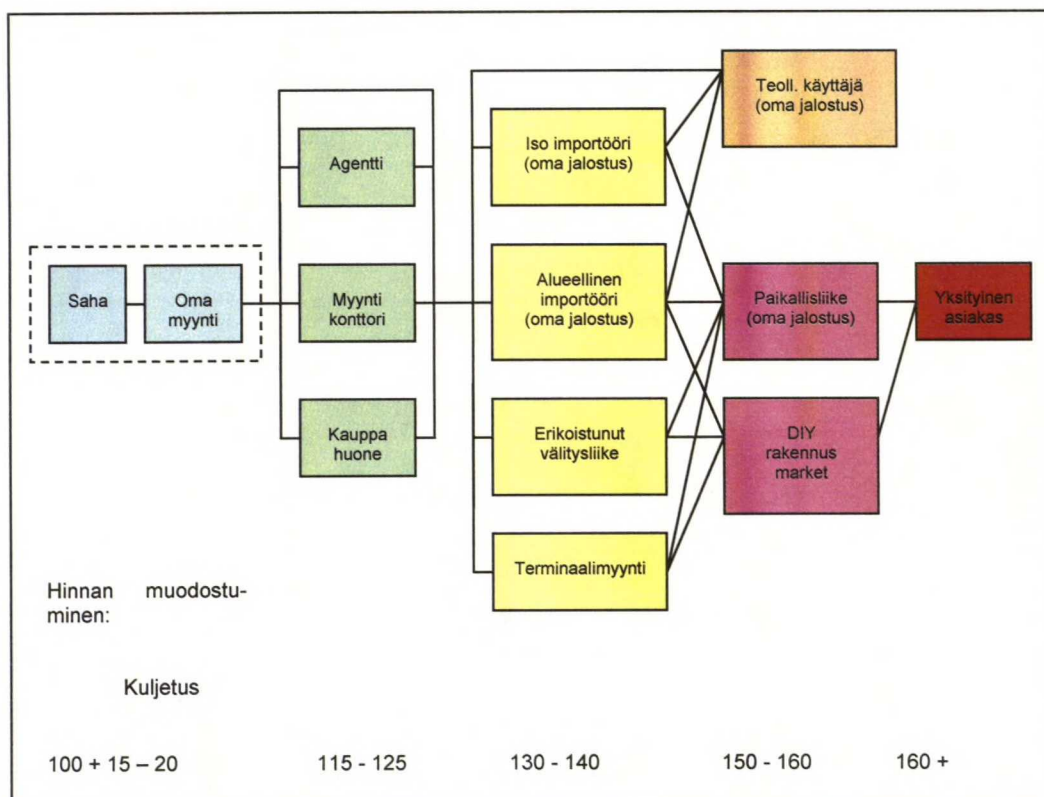
Kuva 5 Kolmen portaan markkinointikanava (Sakki, 1999, s. 15)

### 2.2.5 Metsäteollisuustuotteiden markkinointikanavat

Markkinointikanavaan kuuluvia yrityksiä voidaan kutsua myös markkinointikanavan välijäseniksi. Metsäteollisuustuotteiden vientimarkkinoilla tällaisia välijäseniä ovat agentit, importöörit eli maahantuojat, tukkurit, teolliset loppukäyttäjät ja vähittäisliikkeet. Yleensä välijäsenet ovat erikoistuneet tiettyihin tuotteisiin sekä palvelemaan muutamia asiakasryhmiä määrättyllä markkina-alueella. (Juslin & Neuvonen, 1997, s.172)

Välijäsenten palvelut hyödyntävät sekä tuotteiden tuottajia että käyttäjiä. Välijäsenten avulla tuotteen tuottajan ja kuluttajan välinen ajallinen, ajatuksellinen ja fyysinen välimatka lyhenee. Samalla myös informaatiovirta kulkee kuluttajan ja tuottajan välillä. Yrityksille välijäsenten käyttö on myös taloudellinen kysymys. Täysin oman markkinointikanavan luominen on

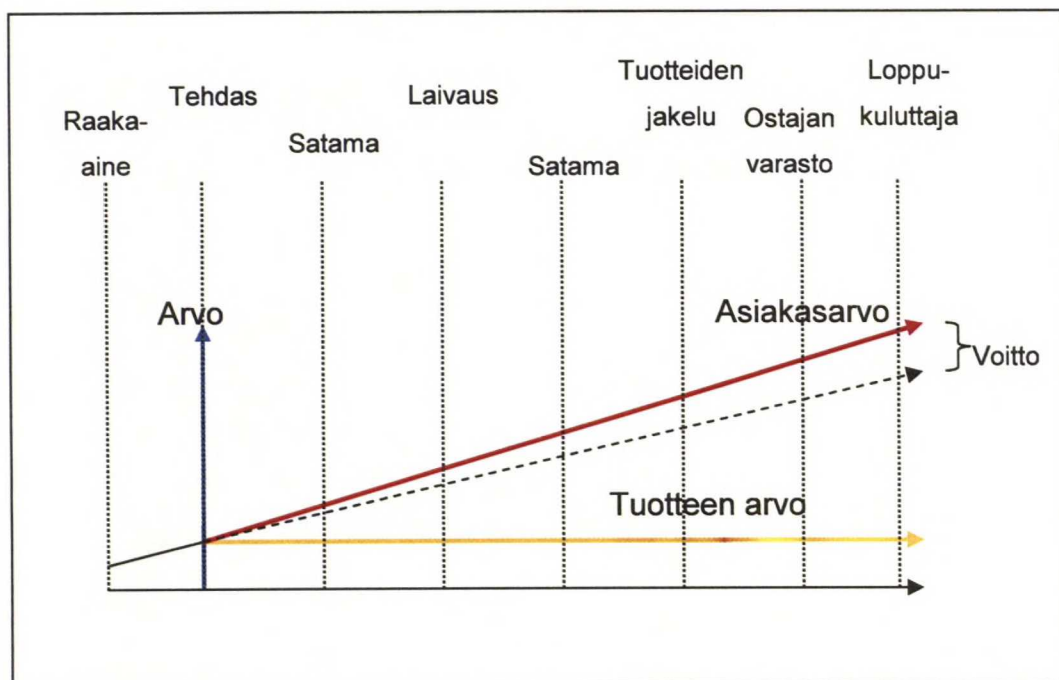
usein turhan mittava ja riskialtis investointi (Juslin & Neuvonen, 1997, s.172). Seuraavassa kuvassa (Kuva 6) on esitetty metsäteollisuusyritysten käyttämiä erilaisia markkinointikanavia. Lisäksi kuvan alareunassa on hahmoteltu hinnan muodostumista markkinointikanavassa. Puutuoteteollisuuden yrityksen kannalta on olennaista hallita toimintaa koko ketjun osalta.



**Kuva 6** Metsäteollisuusyritysten käyttämiä eri markkinointikanavia (Paajanen, 2002)

Seuraavassa kuvassa (Kuva 7) on esitetty metsäteollisuustuotteiden logistista ketjua ja asiakasarvon muodostumista. Ketjun alussa raaka-aine toimitetaan tehtaallesi, jossa tuote valmistetaan. Valmis tuote toimitetaan satamaan, jossa tuote lastataan laivaan ja laivataan kohdesatamaan, missä lasti puretaan. Satamasta tuote toimitetaan ostajan osoittamaan kohteeseen, useimmiten ostajan varastoon. Tuotteen ostaja myy tuotteen loppukuluttajalle.





**Kuva 7** Metsäteollisuustuotteiden logistinen ketju ja asiakasarvon muodostuminen

Kuvassa keltainen nuoli kuvaa "puhtaan tuotteen arvoa", sen valmistuskustannuksia. Punainen nuoli kuvaa tuotteen asiakasarvon kehittymistä sen kulkiessa logistisen ketjun läpi. Punainen nuoli kertoo kuinka paljon asiakas on valmis maksamaan saadakseen tuotteen lisäpalveluineen. Katkoviivanuoli puolestaan kuvaa tuotteen kustannuksia ketjun eri vaiheissa. Katkoviivanuoli on siis tuotteen valmistuskustannusten ja lisäpalvelujen, esimerkiksi kuljetuksien, yhteenlasketut kustannukset. Punaisen nuolen ja katkoviivanuolen erotus on yrityksen tekemä voitto.

Punaisen ja katkoviivanuolen välinen alue on se alue, jossa hintaneuvottelut käydään. Toimittajan on vähintään saatava katkoviivanuolen osoittama hinta kattaakseen tuotteen ja lisäpalveluiden aiheuttamat kustannukset. Hinnasta se osa, joka jää katkoviivanuolen yläpuolelle, on tuotteen toimittajalle voittoa. Asiakas puolestaan pitää tuotetta punaisen nuolen osoittaman hinnan arvoisena, mutta ei välttämättä ole halukas maksamaan tuotteesta niin paljon.

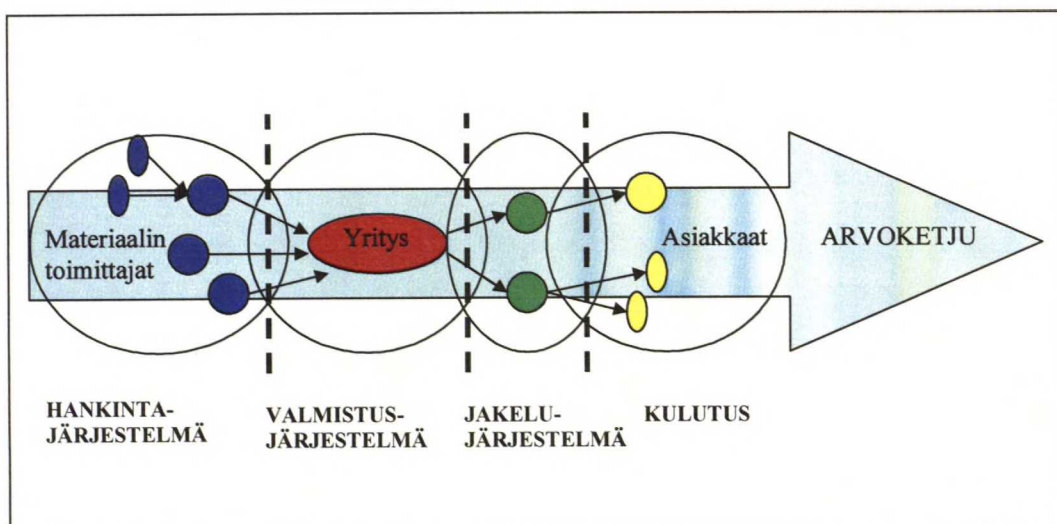


Lisäpalvelut ovat esimerkiksi paketointi, asiakkaan viivakoodien lisäys tuotteisiin, kuljetus satamaan, laivaus ja toimitus pyydettyyn osoitteeseen. Lisäpalveluihin liittyy aina kustannuksia. Kysymykseksi nouseekin pystyykö toimittaja toimittamaan tuotteen asiakasta pienimmillä kustannuksilla. Koko arvoketjun paremman hallinnan kautta toimittaja pystyy toimittamaan tuotteet asiakkaalle kustannustehokkaasti. (Paajanen, 2002)

Lisäpalveluilla toimittaja kehittää asiakassuhdetta sitovampaan suuntaan. Ostaessaan perustuotteen asiakkaan on kohtalaisen vaivatonta vaihtaa toimittajaa. Ostaessaan tuotteen, joka on lajiteltu, paketoitu, viivakoodattu ja toimitettu halutulla tavalla, on asiakkaalla korkeampi kynnys vaihtaa toimittajaa. Asiakkaan ja uuden toimittajan välinen suhde vaatii oman aikansa kehittyäkseen. Jos asiakas vaihtaa vanhan toimittajan uuteen, hän joutuu rakentamaan toimittajasuhteen alusta pitäen.

## **2.2.6 Tuotteen arvoketju**

Tarkasteltaessa tilannetta tuotteen näkökulmasta voidaan peräkkäisiä yrityksiä markkinointikanavassa kutsua myös yhteisellä nimellä arvoketjuksi. Seuraavassa kuvassa (Kuva 8) on esitetty tuotteen arvoketju Sallanniemmen (2000) mukaan. Kuvasta nähdään, että tuotteen arvoketju on niiden prosessien ja ketjujen verkko, jonka avulla hyödyke siirtyy alihankkijoiden, valmistajien ja jakelukanavan kautta kuluttajalle. Viestijuoksuesimerkkiä käyttäen arvoketjussa jokaisen juoksijan on oltava hyvä. Lisäksi juoksijoiden on osattava toimia myös joukkueena. Yhteispelin on sujuttava ja kaipa tulee osata antaa seuraavalle juoksijalle sujuvasti. (Sakki et al., 1996, s.7)

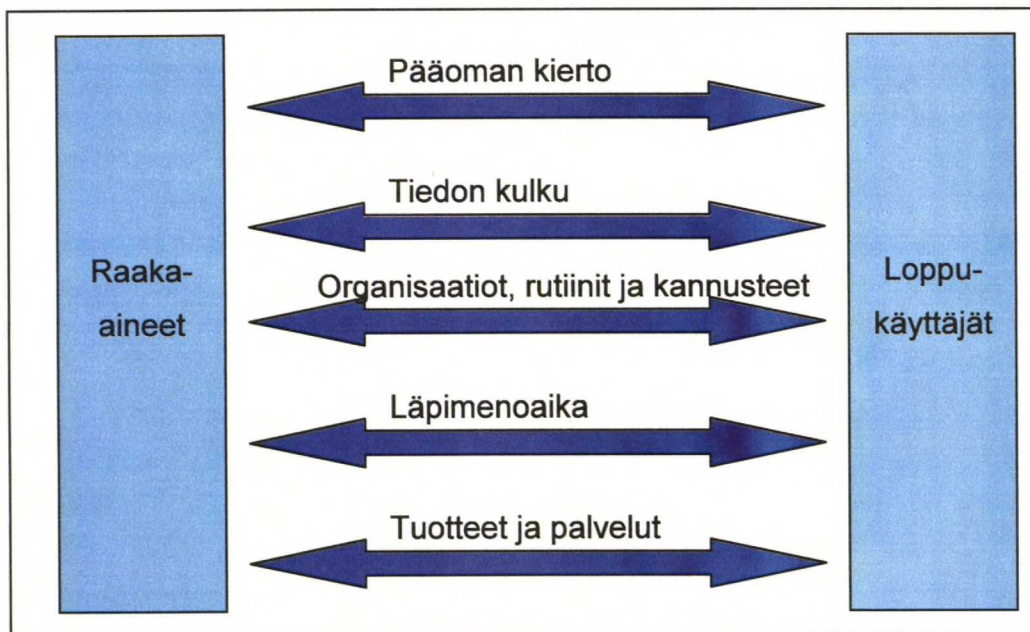


Kuva 8 Tuotteen arvoketju (Sallanniemi, 2000)

On mielenkiintoista huomata, että Sallanniemi kuvaa edelleen tuotteen arvoketjun tuotteen valmistuksen kulkusuunnassa. Arvoketjussa ei ole huomioitu informaatiovirtaa, joka kulkee kuvan nuolta vastaan eli asiakkaalta valmistavan yrityksen kautta materiaalin toimittajille.

Haapasen ja Vepsäläisen (1999, s.17) mukaan arvoketjun rakentaminen aloitetaan asiakkaan tarpeista tai vielä korkeammasta tavoitteesta: asiakkaan odotusten ja tarpeiden ylittämisestä. Arvoketjun kaikkien osien tulee tukea yhteistä päämäärää. Jakelun tavoite on saavuttaa ja pitää asiakas. Kuvasta (Kuva 9) nähdään, että arvoketjun keskeisiä osa-alueita ovat asiakkaille toimitettavat tuotteet ja palvelut, niiden läpimenoaika sekä eri organisaatioiden tehtävät, niiden rutiinien tehokkuus ja sovelletut kannusteet. Läpimenoaikojen lyhentyessä tulee kiinnittää erityistä huomiota tiedon kulkuun. Koko arvoketjun yhteinen tavoite on vapauttaa kuluttajalta saatava rahavirta mahdollisimman nopeasti arvoketjuun. Yrityksille tämä merkitsee elintärkeän kassavirran nopeuttamista. Haapanen ja Vepsäläinen (1999, s.19) jatkavat, että koko arvoketjun nopeuteen vaikutetaan informaatiovirran avoimuudella ja tehostamisella. Heidän mukaansa kauppa katkaisee monilla toimialoilla arvoketjun, koska tukkukaupan ostajat ja myyjät toimivat erillään ja kytkeytyvät toisiinsa vain varaston kautta.

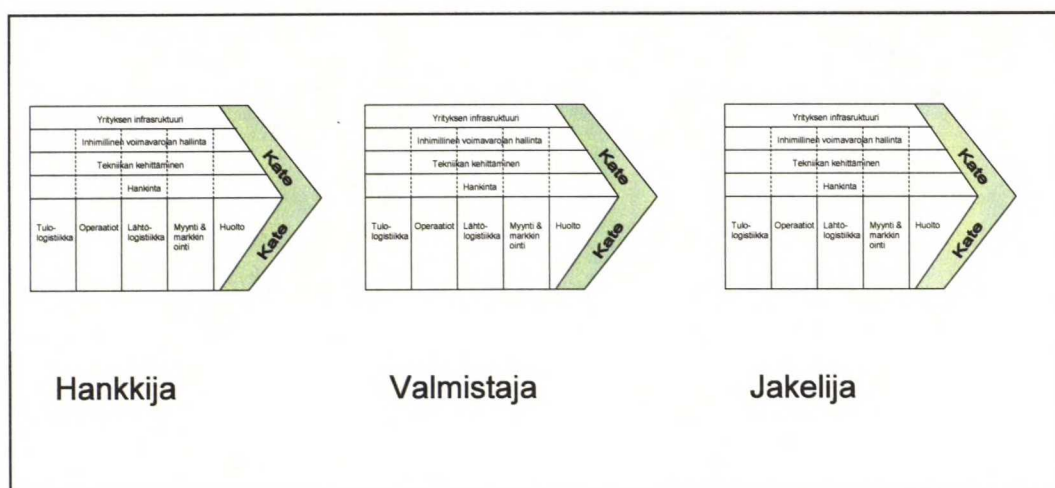




**Kuva 9 Arvoketjujen keskeiset osa-alueet ja tavoitteet (Haapanen & Vepsäläinen, 1999, s.18)**

## 2.2.7 Arvojen järjestelmä

Räsänen (2000, s.35) mukaan jokainen yritys osallistuu omalla arvoketjulaan laajempaan toimintojen virtaan – arvojen järjestelmään. Tämä muodostuu hankkijoiden, jakelukanavien ja ostajien peräkkäisistä arvoketjuista. Tilanne on esitetty seuraavassa kuvassa (Kuva 10).



**Kuva 10 Arvojen järjestelmä**



Räsänen (2000, s.35) jatkaa, että yrityksen kehittämisen kannalta olennainen kysymys on se, mitä toimintoja yrityksen tulee suorittaa itse ja mitä toimintoja tekevät toisaalta sitä arvoketjussa vertikaalisessa järjestelmässä edeltävät yritykset ja toisaalta yrityksen tuotteita ostavat yritykset ja kuluttajat.

### **2.2.8 Arvoketjun hyödyt**

Tiivis yhteistyö toimittajien ja asiakkaiden kanssa luo yrityksille paremmat edellytykset menestyä niin ala- kuin ylävirran suuntaan. Mitä paremmin ja menestyksekkäämmin yritys sitoo asiakkaat, alihankkijat ja toimittajat itseensä, sitä hankalampaa on kilpailijoiden tulo alalle. Kotlerin mukaan (1985, s.70) hankkijoiden ja yritysten arvoketjujen väliset sidokset voivat suoda yritykselle mahdollisuuden kilpailuedun parantamiseen. Kotler muistuttaa yrityksiä hankkijoihin ylläpidettävissä suhteista. Näissä ei ole kysymys nollasummamelistä, jossa toinen hyötyy toisen kustannuksella, vaan suhteesta, josta molemmat hyötyvät (win - win – tilanne). Arvoketjun jäsenten näkemyserot sekä koko ketjusta että ketjujen jäsenten rooleista ketjussa saattavat hankaloittaa yhteistyötä. (Ahola et al. 2000, s. 10)

Haapasen ja Vepsäläisen (1999, s.16–17) mukaan arvoketjuihin kytkeytyvien prosessien tunnistaminen ja kriittinen analysointi synnyttävät yrityksissä usein aivan uudenlaisia toimintamalleja. Onnistuneen toiminnan tuloksena yritys synnyttää lisäarvoa, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan. He toteavat lisäksi, että arvoketjuanalyysi on auttanut yrityksiä karsimaan arvoa lisäämättömiä, kalliita tai turhia toimintoja ja välikäsiä. Arvoketjun rakentamisen lähtökohtana tulee olla asiakkaan tarpeet ja odotukset, jotka mahdollisuuksien mukaan pyritään ylittämään.

## **2.3 Puutuoteteollisuuden kehitystrendit**

1980-luvulla mekaanisen puunjalostuksen kannattavuus vaihteli voimakkaasti. Tämä johti sahateollisuuden kapasiteetin vähenemiseen noin neljänneksellä. Vaneriteollisuuden kehittymistä oli pitkään rajoittanut kuusi-

vanerin valmistuksen kannattamattomuus sekä koivupula. Vailla teollista käyttöä jäi vuotuisesta kasvusta 15–20 milj.m<sup>3</sup>, josta valtaosa oli järeää tukkipuuta. Sahateollisuuden tuotanto putosi vuonna 1991 alle 6 milj.m<sup>3</sup>. Laman johdosta rakennuspuusepän- ja puutaloteollisuus ajautuivat suuriin vaikeuksiin. Alaa oli pakko lähteä uudistamaan. Uudistamisen ydinkohtia olivat pyrkimys alan itsenäisen strategian kehittämiseen, metsävarojen järkevä hyödyntäminen, alan toiminta- ja kehitysrakenteen uudistaminen sekä alan tutkimuskulttuurin kehittäminen. Perusteollisuuden osalta näiden tavoitteiden voidaan katsoa olevan paljolti toteutuneen. (Paajanen, 1998, s.1)

Mekaaninen metsäteollisuus on kehittynyt valtavasti 1990-luvun alkuvuosien vaikeuksien jälkeen. Sahateollisuuden tuotanto on noussut 6 milj.m<sup>3</sup>:sta 10 milj.m<sup>3</sup>:iin. Puun käyttö rakentamisessa on lisääntynyt alan vaikeuksista huolimatta. Viime vuosikymmenellä maahan on luotu uusi havuvaneriteollisuus, ala on omaksunut uutta teknologiaa sekä panostanut puulevytuotteiden jatkojalostukseen. Teollisuuden kannattavuus on myös parantunut. Uusia markkina-alueitakin on löytynyt, esimerkiksi sahatavaran vienti Japaniin. (Paajanen, 1998, s.1)

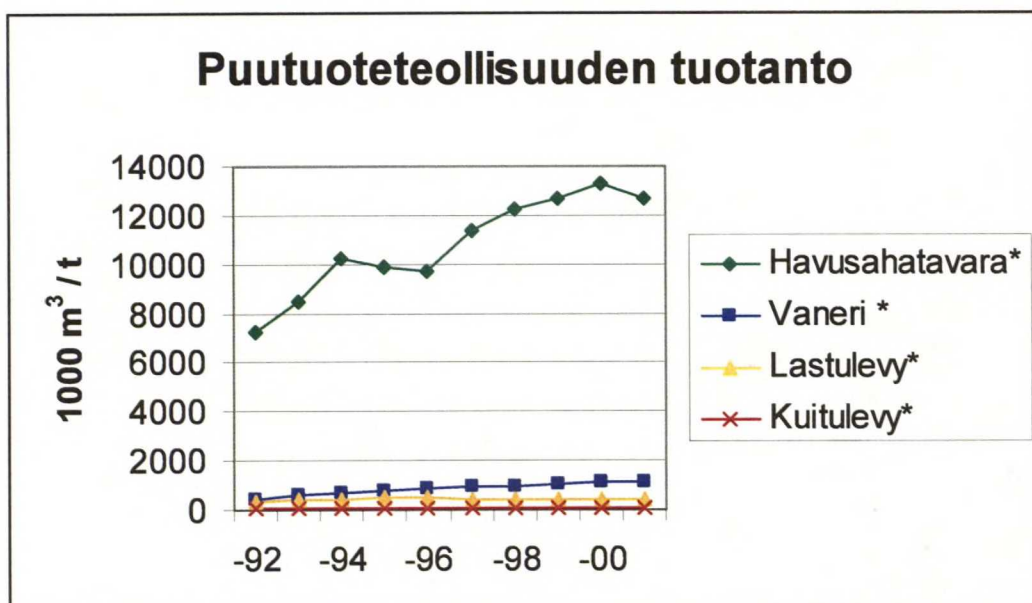
1990-luvun lopulla alettiin käyttää termiä puutuoteteollisuus mekaanisen metsäteollisuuden rinnalla. Termi puutuoteteollisuus kuvaa hyvin alan kehittymistä perustuotteiden valmistajasta laadukkaan jalostuksen osajaksi. (Vahtikari et al., 2001, s. 10) Kotimaiseen raaka-aineeseen perustuvaa saha- ja levyteollisuuden tuotantoa ei voida enää merkittävästi nostaa Suomessa. Olennaiseksi tavoitteeksi on muodostunut puuteollisuuden tuotteiden jalostusarvon lisääminen. Painopiste tuotannon kasvusta onkin siirtymässä jatkojalostukseen. Tämän osoittavat esimerkiksi viimeaikaiset investoinnit eritasoiseen höyläykseen sekä liimapuun valmistukseen. Hyvä tuloskehitys on mahdollistanut laitteistojen uusimisen, tuotannon ja tuottavuuden nousun (Visio 2010, s.3). Lisäksi puutuoteteollisuus on hankkinut jalostuskapasiteettia vientimarkkinoilla sekä ulkomaisia markkinointi- ja ja-



kelutoimintoja. (Avain Suomen metsäteollisuuteen, 2000, s.25) Suomalaisen puutuotealan nykyinen toiminta-ajatus voidaan määritellä seuraavasti:

*"Puutuoteteollisuudessa suuret yritykset tuottavat perustuotteita kuten sahatavaraa ja puulevyjä kustannustehokkaasti pääasiassa kansainvälisille markkinoille ja pienet yritykset valmistavat jalostustuotteita pääasiassa kotimarkkinoille. Toiminta suunnataan markkina- ja tuoteryhmäajattelun pohjalta."* (Mannermaa, 1999, s.4 ja Visio 2010, s.4)

Seuraavassa kuvassa (Kuva 11) on esitetty puutuoteteollisuuden tuotanto Suomessa vuosina 1992–2002. Tuotanto on kasvanut sekä saha- että le-  
vyteollisuudessa.



Kuva 11 Puutuoteteollisuuden tuotanto Suomessa vuosina 1992–2001 ( $\text{m}^3$ /sahatavaran, vanerin sekä lastulevyn osalta, t/ kuution osalta, \* =arvio) (Metsäteollisuuden vuosikirja 2002, s.34)

Puuteollisuuden tuotteiden jalostusarvon kasvattaminen vaatii koko toimitusketjun parempaa hallintaa metsästä tuotteeksi. Puumateriaalin perustutkimukseen liittyvän tiedon hallinta on edellytys korkeamman jalostusasteen tuotteiden kehittämiseksi. (Paajanen, 1998, s.3)



Viime vuosikymmenellä yritysten piirissä tehtiin voimakasta kehitystyötä. Esimerkkeinä mainittakoon tuottavuuden lisääminen, laatu järjestelmien käyttöönotto, koulutuksen kehittäminen sekä siirtyminen ryhmämäisiin tiimityöskentelyyn perustuviin mataliin organisaatioihin. Suomessa mekaanisen metsäteollisuuden laitevalmistus on merkittävää. Yhdessä laitevalmistajien kanssa Tekes on voinut kehittää teollisuudelle uusia toimintamalleja, uutta tuotantotekniikkaa sekä menetelmiä. (Paajanen, 1998, s.2)

### 2.3.1 Teknologiaohjelmat

Alan myönteiseen kehitykseen ovat lisäksi vaikuttaneet kehitys- ja teknologiaohjelmat. Tekesin rahoittamat puuteollisuuden 1990-luvulla aloitetut teknologiaohjelmat on esitetty seuraavassa taulukossa (Taulukko 1). Teknologiaohjelmista on enemmän tietoa liitteessä (LIITE I).

**Taulukko 1 Tekesin rahoittamat puutuoteteollisuuden teknologiaohjelmat 1990 – luvulla (<http://www.tekes.fi>)**

TEKNOLOGIAOHJELMA / TEKES	KESTO	TILA
PLT - Puulevyteknologia	1992-1997	Päättynyt
PMT - Puun mekaaninen teknologia	1992-1997	Päättynyt
Divan - Huonekalualan teknologia- ja kehittämisohjelma	1999-2002	Käynnissä
Wood Wisdom - Metsäalan tutkimusohjelmakokonaisuus	1998-2001	Päättynyt
Nordic Wood 2 - Pohjoismainen puuteollisuuden tutkimus- ja kehittämisohjelma	1998-2000	Käynnissä
Puurakentaminen	1995-1998	Päättynyt
Research Program on Wood Material Science	2003-2006	Valmisteilla
Tukista tuplasti	1998-2003	Käynnissä

Puun mekaaninen teknologia (PMT) sekä Puulevyteknologia (PLT) ohjelmissa luotiin perusteet alan strategiselle kehittämiselle ja panostettiin uuden teknologian hyödyntämiseen pääasiassa saha- ja levyteollisuudessa. (Paajanen, 1998, s.2)

Metsäalan tutkimusohjelma Wood Wisdom osoitti, että tulevaisuudessa tulee panostaa henkisiin voimavaroihin ja tutkimukseen, toteaa ohjelman koordinaattori Leena Paavilainen. Lisäksi tulee kehittää innovatiivisia, uusia tuotteita puusta sekä hyödyntää informaatio- ja bioteknologian tarjoamia mahdollisuuksia. Markkinalähtöisyyden tulee ulottua puun tuotantoon

asti. Kuluttajan tarpeiden tyydyttämiseksi on puun hankintaketjun alussa oltava tietoa lopputuotteiden vaatimuksista, hän jatkaa. Tutkimusohjelmalle on valmisteilla jatkoa; Research Program on Wood Material Science. (Puumies, 2002, s.10)

Tavoitteena on nostaa puunkulutus Keski-Euroopassa 0,15 m<sup>3</sup>:sta 0,25 m<sup>3</sup>:iin henkeä kohden vuodessa. Timber 2000 – projekti on keskeinen hanke tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Hanke toteutetaan ensin Iso-Britanniassa (UK) sekä mahdollisesti Saksassa, Hollannissa, Ranskassa ja Puolassa 2000-luvun alussa. (Avain Suomen metsäteollisuuteen, 2000, s.25)

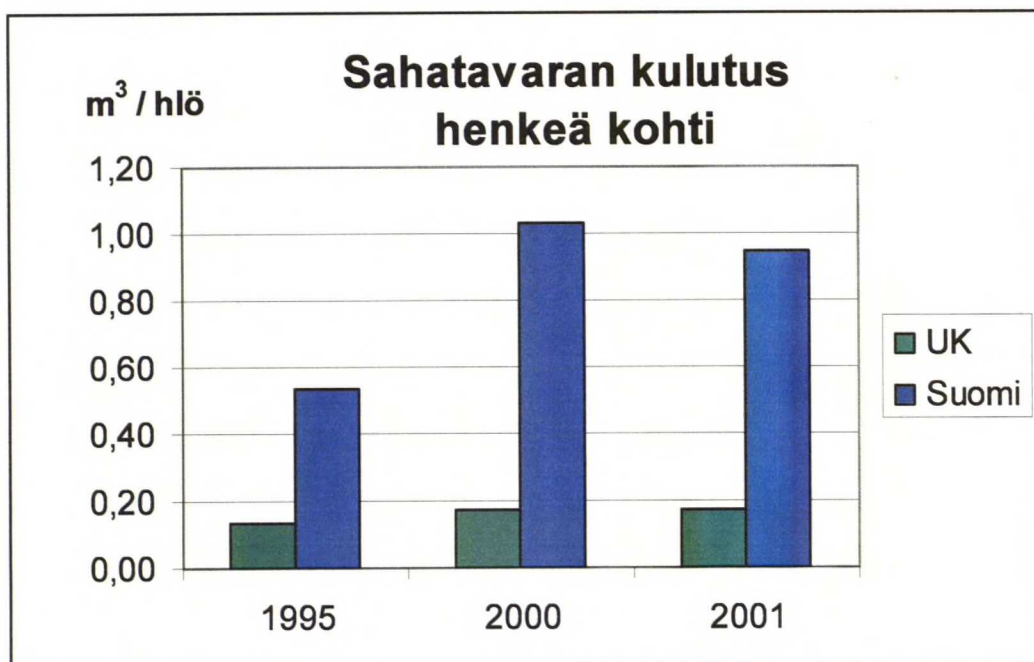
### 2.3.2 TIMBER 2000 –kampanja / wood.for good

UK:ssa kesällä 2000 käynnistynyt Timber 2000 – kampanja on suurin koskaan Euroopassa toteutettu puun menekin edistämiskampanja. Alun perin Timber 2000 –kampanja koostui kahdesta mediakampanjasta: wood.for good ja Nordicfirst. Vuosi 2002 on tuonut kuitenkin muutoksia kampanjan rakenteeseen. Nykyisin Timber 2000 on vain yksi kampanja, nimeltään wood.for good. Nordicfirst –kampanja, vuoden 2002 alusta alkaen Nordic, on wood.for goodin alakampanja (Anteroinen, 2002, s.20). Paavilaisen (2002, s.10) mukaan hanke on kolmivuotinen. Anteroinen (2002, s.20) puolestaan kirjoittaa, että hankkeen kestoksi on suunniteltu 3-5 vuotta. NTC:n tiedotuspäällikkö Charlotte Jonsson (Anteroinen, 2002, s.20) toteaa, että kampanjan ulottamista Euroopan muihin maihin on harkittu, mutta mitään lopullisia päätöksiä asiasta ei ole vielä tehty.

Timber 2000 -kampanja on Pohjoismaisen puutavaraneuvoston, Nordic Timber Council AB:n (NTC) vetämä. Menekinedistämisen organisaation NTC:n tehtävänä on kasvattaa pohjoismaisen puun kokonaismarkkinoita ja lisätä jäsenyritysten osuuksia vientimarkkinoilla. Wood Focus Oy omistaa 40 prosenttia NTC:n osakekannasta, muita omistajia ovat Svensk Trä (40%) ja Norjan Trelastindustrin Landsforening (20%). (Wood Focus Oy Puuinfo, 2002)



Sahatavaran kulutus henkeä kohden on kasvanut viime vuosikymmenellä rajusti. Seuraavassa kuvassa on havainnollistettu tilannetta UK:ssa ja Suomessa (Kuva 12). Kuvan taustalla olevat tarkemmat lukuarvot on esitetty liitteessä (LIITE II). Sahatavaran kulutus on Suomessa kasvanut vuodesta 1995 yli 40 prosenttia. Vuonna 2000 kulutus oli hieman yli kuutio henkeä kohti, vuonna 2001 kulutus oli laskenut hieman alle kuutioon henkeä kohti. UK:ssa ollaan paljon jäljessä Suomea sahatavaran kulutuksessa. Vuonna 1995 kulutus oli 0,13 kuutiota henkeä kohti. Vuosituhannen vaihteeseen mennessä kulutus oli kasvanut yli 20 prosenttia 0,17 kuutioon henkeä kohti.

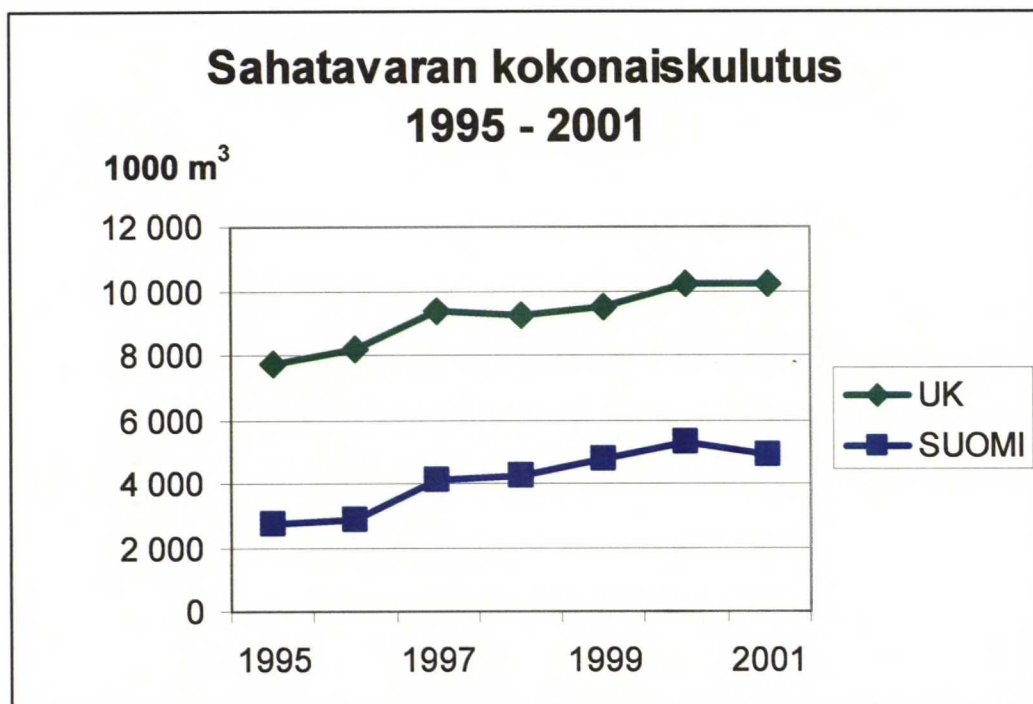


**Kuva 12 Sahatavaran kulutus UK:ssa ja Suomessa henkeä kohti vuosina 1995, 2000 ja 2001 (FAO, 2002; Tilastokeskus, 2002)**

Timber 2000 tavoittelee vuodessa 1,8 miljoonaan kuution kulutuksen lisäystä, mikä tarkoittaa noin 25 prosentin lisäystä nykyiseen eteläenglantilaiseen tasoon (Marttila, 2000, s.355). NTC:n tiedotuspäällikön mukaan Iso-Britanniassa on olemassa valtavat markkinat puutuotteille. (Anteroinen, 2002, s.22)



Sahatavaran kokonaiskulutusta UK:n ja Suomen markkina-alueilla on havainnollistettu seuraavassa kuvassa (Kuva 13). Tarkemmat lukuarvot on esitetty liitteessä (LIITE II).



**Kuva 13 Sahatavaran kulutus UK:ssa ja Suomessa vuosina 1995 – 2001 (FAO, 2002)**

Timber 2000 - projektin tarkoituksena on virkistää brittikuluttajien muistia pohjoismaisen puun monipuolisista ominaisuuksista ja mahdollisuuksista. Ensimmäisessä vaiheessa puun puolesta kampanjoitiin suuren yleisön mielenkiinnon herättämiseksi. Herätettyä kysyntää pyrittiin tyydyttämään pohjoismaisilla puutuotteilla sekä puuhun perustuvilla sisustusratkaisuilla. Nordicfirst -kampanjan keulahahmoksi palkattiin tv- hahmo, nainen nimeltä Charlie Dimmock, joka on suosittu tee-se-itse-ohjelmista. BBC:n ohjelmassa Dimmock esitteli puuhun perustuvia sisustamis- ja piharakennusideoita. Tutkimusten mukaan naiset päättävät Englannissa kotia koskevista hankinnoista. Dimmockin valinta kampanjan keulakuvaksi oli tarkkaan harkittu, sillä Nordicfirst -kampanja oli alusta alkaen suunnattu naispuoliselle asiakaskunnalle. (Anteroinen, 2002, s.22)

Kampanjan jäsenten, kaupan ja teollisuuden edustajien palautteen mukaan kampanja on

- *tunnettu*
- *arvostettu*
- *kampanjalla uskotaan olevan positiivinen vaikutus puun käyttöön*
- *puoleensavetävä ja kasvavasti sitouttava*

Etenkin jäsenet uskovat kampanjan olevan kannattava. Heidän lisäksi kaupan ja teollisuuden edustajat ovat havainneet kampanjalla olleen jo vaikutusta myyntiin. Kaupan ja teollisuuden edustajat tukevat kampanjaa ja haluavat informaatiota siitä, mutta eivät vielä ole riittävän motivoituneita lahjoittamaan kampanjalle aikaa tai rahaa. Jäsenet arvostavat kampanjaa ja aikovat jatkossa säilyttää tai kasvattaa osallistumistaan. (Jaakko Pöyry Consulting, 2002)

Kampanjan edistymistä seuraavan tutkimuksen mukaan 67 prosenttia vastanneista jäsenistä, kaupan ja teollisuuden edustajista raportoi sahatavaran myynnin kasvaneen vuoden 2000 heinäkuusta vuoden 2002 kesäkuuhun. Näistä lähes 60 prosenttia sanoi myynnin kasvaneen yli viisi prosenttia. (Jaakko Pöyry Consulting, 2002)

### 2.3.3 Puutuoteteollisuuden visiot

Puuteollisuuden toimintaympäristöä on dramaattisesti muuttamassa teollisuuden keskittyminen, kaupan globalisoituminen sekä kasvava eri materiaalien välinen kilpailu. Puuteollisuuden onkin syytä yhdistää voimansa taisteluun puun puolesta Suomessa, Pohjoismaissa sekä Euroopassa. Suomalaisilta tämä edellyttää sekä yhteistä näkemystä että visiota, eli tahotilaa, siitä minkälainen tulevaisuus puuteollisuudelle halutaan. (Visio 2001, 1999, s.3) Vuonna 1998 alkaneen puuteollisuuden vision laatimisen aikana työryhmä hahmotti puutuotealan visiot vuodelle 2010 ja vuodelle

2017. Sahateollisuuden strategioiden muuttuminen on kirjattu selkeästi visioihin. On tapahtunut siirtyminen tuotelähtöiseen näkemykseen.

### **Visio 2010**

*"Suomi on puutuotealan tuotteiden ja palvelujen johtava osaa- ja ja kehittäjä kasvavilla Euroopan markkinoilla. Alan liikevaihto on kaksinkertainen nykyiseen verrattuna. Jalostusketjut on viety lopputuotteiksi saakka monilla sektoreilla. Suomalainen puuosaaminen on saavuttanut myönteisen imagon kotimaassa ja maailmalla." (Mannermaa, 1999, s.5)*

### **Visio 2017**

*"Suomalainen puutuoteala on järjestelmäratkaisujen (rakentaminen ja ympäristöosaamisen kokonaisjärjestelmät, tietoyhteiskunnan järjestelmät) johtava osaaaja ja toimittaja Euroopassa ja maailmalla. Osaamisen osuus tuotteissa ja palveluissa on muodostunut keskeiseksi osaksi jalostusarvoa." (Mannermaa, 1999, s.5)*

Lopullisen muodon suomalaisen puutuotealan visio sai syksyllä 1999:

*"Puu on vuonna 2010 Euroopan johtava materiaali talonrakentamisen järjestelmäratkaisuissa ja laadukkaan asumisen kuluttajatuotteissa." (Visio 2010, s.9)*

Edellytyksenä vision toteuttamiselle on yhteisen puutuoteteollisuusstrategian laatiminen Suomessa alan järjestöille:

*"Vision toteuttaminen edellyttää voimavarojen keskittämistä kahteen strategiseen alueeseen; rakentamisen järjestelmäratkaisuihin ja laadukkaan asumisen kuluttajatuotteisiin." (Visio 2010, s.9)*



Visioryhmän puheenjohtaja Bo Borgström totesi hankkeen alkuaikoina, että tavoitteen saavuttamiseksi tulee edetä molemmilla poluilla, sekä rakentamisjärjestelmäratkaisujen että laadukkaan asumisen. Liikkeelle lähtö tapahtuu tutummasta ja helpommin lähestyttävästä sektorista, eli rakentamisjärjestelmistä, jotta päästään heti kunnolla vauhtiin, hän jatkoi. (Marttila, 1999, s.525)

### **3 Tutkimuksessa käytetyt kyselymenetelmät ja tilastolliset tunnusluvut**

Alkukartoituksen tiedot kerättiin haastattelemalla UPM-Kymmene Puuteollisuuden tuotantoyksiköiden avainhenkilöitä sekä käyttäen yrityksen sisäisiä tietomateriaaleja. Alkukartoitusta tarkennettiin Iso-Britannian markkina-alueella.

Iso-Britannian markkina-alueen kehitysnäkymiin tutustuttiin lisäksi sisustustuotteisiin erikoistuneen yrityksen, Parkanon Listan, toimintamallin avulla. Yritykseen perehdyttiin Markkinoinnin suunnittelun kokonaismallia hyödyntäen. Malli on esitetty liitteessä (LIITE III). Tietoa kerättiin myös haastattelemalla Parkanon Listan asiakasyrityksiä Iso-Britanniassa. Näissä haastattelutilanteissa läpikäytiin kyselylomake, joka oli postitettu haastateltaville etukäteen. Kyselylomake koostui avoimista kysymyksistä sekä Likert –asteikkoon pohjautuvilla väittämillä. Haastatteluissa käytetty kyselylomake on esitetty liitteessä (LIITE IV).

#### **3.1 Kyselymenetelmät**

##### **3.1.1 Avoin kysymys**

Avoimeen kysymykseen vastaaja voi vastata omin sanoin. Avoimessa kysymyksessä on olemassa vaihtoehto, johon vastaaja kertoo mieleisensä ilmaisun, tai siinä voidaan antaa tilaa yksiselitteiselle vastaukselle. (Anttila, 1999)

## Esimerkki

**Avoim kysymys**

*Missä määrin nykyinen työ vastaa kykyjäsi ja taitojasi?*

---

---

***tai:***

*Nykyinen työni vastaa kykyjäni ja taitojani \_\_\_\_\_  
tehtävissä.*

Kysymysten laatijan tulee asetella kysymykset yksiselitteisesti, jotta kaikki vastaajat ymmärtävät kysymyksen samalla tavalla. Avoimien kysymysten avulla voidaan kerätä tietoa pintaa syvemmältä. Vastaaja saattaa kertoa vastauksessaan arvokasta tietoa, jota kysymysten laatija ei ole osannut tai huomannut kysyä. Suurien aineistojen käsittely on kuitenkin erittäin työlästä ja aikavievää. Yhteenvetojen tekeminen avoimien kysymysten vastauksista saattaa toisinaan olla hankalaa.

**3.1.2 Likert-asteikko**

Rensis Likert kehitti 1930-luvulla asenteita mittaavan tekniikan. Menetelmä tunnetaan Likert -asteikkona. Menetelmää käytetään yleisesti mielipide- ja asennetutkimuksissa sekä kyselyissä. Asteikot ovat yleensä viisi- tai seitsemänluokkaisia verbaalisia asteikoita. Kysymyksenasettelussa vastaajaa pyydetään merkitsemään, millä intensiteetillä, voimakkuudella hän suhtautuu johonkin väitteeseen annetulla asteikolla. Asteikot merkitsevät ääripäissään esimerkiksi "täysin samaa mieltä"... "täysin eri mieltä". Tyypillinen Likert-asteikko on esitetty ohessa (Taulukko 2). (Anttila, 1999, Flinck, 1999)



Taulukko 2 Tyypillinen Likert -asteikko

Väittämät	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Päivittäinen työaika on minulle sopiva	1	2	3	4	5
Työmatka on minulle sopiva	1	2	3	4	5
Työympäristö on viihtyisä ja kodikas	1	2	3	4	5
Työtoverit ovat mukavia	1	2	3	4	5

Asteikkovastuusten vaihtoehtoja voidaan suunnitella kysyttävän asian mukaan eri tavoin (Anttila, 1999). Esimerkiksi todistuksista tuttuja vaihtoehtoja ovat:

- *erinomainen*
- *hyvä*
- *tyyydyttävä*
- *välttävä*
- *heikko*

Likert –asteikon avulla voidaan myös tutkia jonkin asian toistumista, esiintymistiheyttä asettamalla asteikon ääripäiksi esimerkiksi "päivittäin " ... "ei koskaan".

3.2 Tilastolliset tunnusluvut

Tutkittava otos oli erittäin pieni. Haastateltavia yrityksiä oli viisi kappaletta. Neljältä yritykseltä saatiin haastattelu. Näin pienellä otoksella ei varsinais- ta tilastollista analyysiä voida tehdä. Tutkimusaineiston Likert –asteikkoa analysoitiin aritmeettisen keskiarvon sekä keskihajonnan avulla.

3.2.1 Aritmeettinen keskiarvo

Aritmeettinen keskiarvo on havaintoarvojen keskimääräinen suuruus. Sitä käytetään haluttaessa symmetrinen jakauma keskiarvon molemmin puolin esiin. Keskiarvo lasketaan kaavalla

Haapio, Inari. 2002. Sisustustuotteiden merkitys puutuoteteollisuusyrityksessä. UPM-Kymmene Puuteollisuus.

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i \quad (1)$$

Keskiarvossa mittaustulokset lasketaan yhteen ja saatu summa jaetaan mittaustuloksien määrällä. (Milton & Arnold, 1995, s.201)

### 3.2.2 Keskihajonta

Keskihajonta eli standardipoikkeama on havaintojen keskimääräinen poikkeama keskiarvosta. Se lasketaan tapauksissa, joissa halutaan selvittää muuttujan sisäinen hajonta. Aineiston keskihajonta lasketaan kaavalla

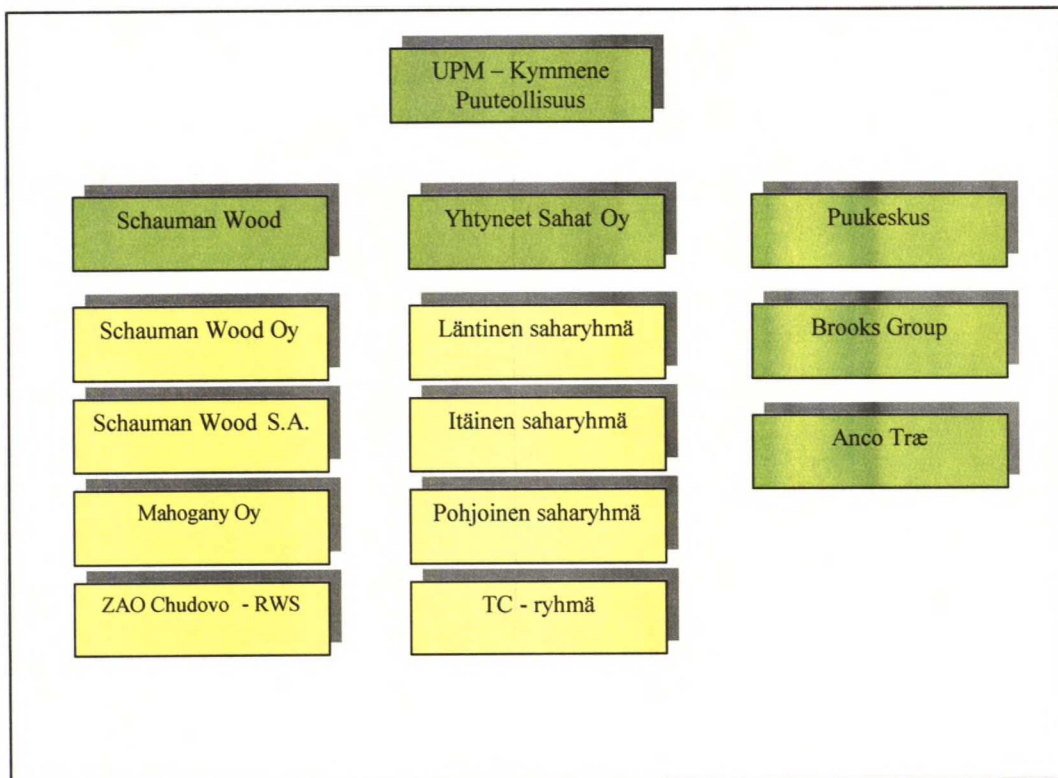
$$s = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{N}} \quad (2)$$

Keskihajonta lasketaan siten, että jokaisen mittaluvun ja niiden keskiarvon erotukset neliöidään. Näin saadut positiiviset luvut lasketaan yhteen. Saatu summa jaetaan mittalukujen määrällä ja osamäärästä otetaan neliöjuuri. (Milton & Arnold, 1995, s.204; Anttila, 1999)

## 4 UPM–Kymmene Puuteollisuus

Kappale sisältää alkukartoituksen, jossa määriteltiin sisustustuotteiden tärkeimmät tuoteryhmät, niiden valmistuspaikat sekä jakelujärjestelmät. Aluksi luodaan yleissilmäys UPM-Kymmene Puuteollisuuden sisustustuotteiden puitteissa. Seuraavaksi käsitellään sisustustuotteet Yhtyneiden Sahojen ja Schauman Woodin osalta. Kappaleen loppuosa keskittyy sisustussegmentin suurimpiin markkina-alueisiin.

Puuteollisuuden organisaatiota on havainnollistettu alla olevassa kuvassa (Kuva 14). Puuteollisuuden viisi liiketoimintayksikköä on esitetty vihreissä laatikoissa. Kahden tuotantoyksikön alla on esitelty tässä tutkimuksessa mukana olleet tuotantoryhmät. Lisäksi tutkimukseen osallistui Ranskassa sijaitseva Rabopalen höyläämö.

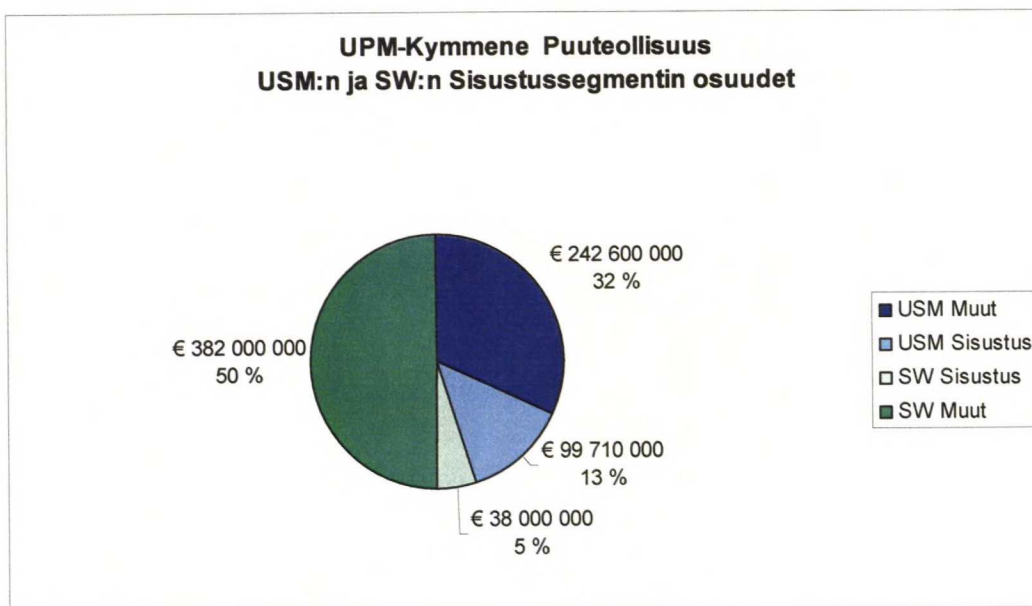


Kuva 14 UPM–Kymmene Puuteollisuuden organisaatiokaavio



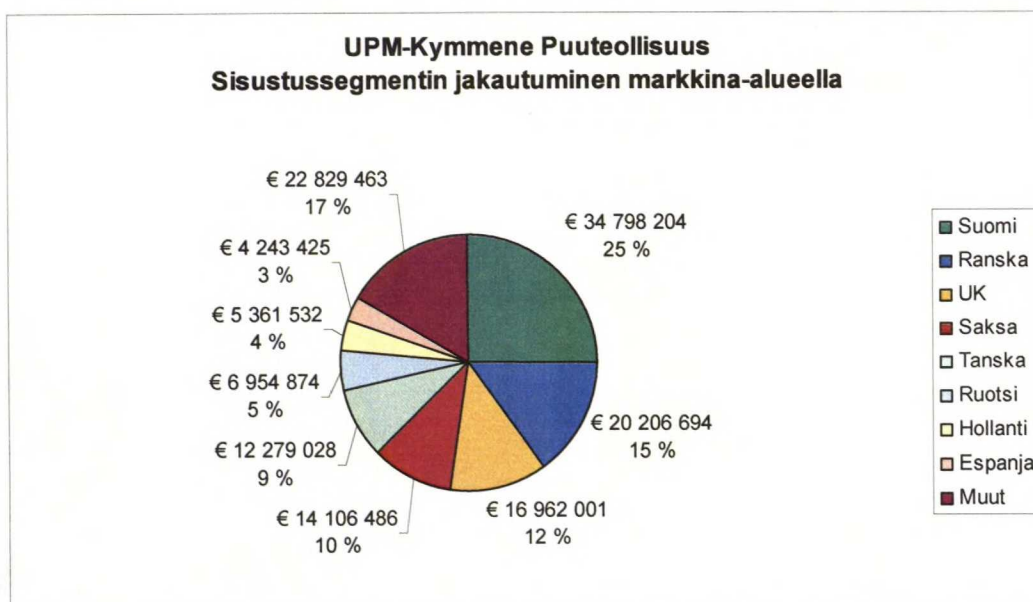
#### 4.1 UPM–Kymmene Puuteollisuuden Sisustussegmentti

Alla olevassa kuvassa (Kuva 15) on esitetty UPM–Kymmene Puuteollisuuden Sisustussegmentin osuus. Kuvassa on eritelty Yhtyneiden Sahojen (USM) ja Schauman Woodin (SW) osuudet. Yhtyneiden Sahojen Sisustussegmentin osuus koko Puuteollisuudesta on 13 prosenttia ja Schauman Woodin viisi prosenttia. Puuteollisuuden Sisustussegmentin kokonaisosuus on 18 prosenttia.



**Kuva 15 UPM–Kymmene Puuteollisuus; Yhtyneiden Sahojen (USM) sekä Schauman Woodin (SW) Sisustussegmentin osuudet**

Seuraavassa kuvassa (Kuva 16) on esitetty UPM–Kymmene Puuteollisuuden Sisustussegmentin jakautuminen markkina-alueella. Kahdeksan suurinta markkina-aluetta on mainittu erikseen, pienemmät markkina-alueet on kerätty kohtaan Muut.

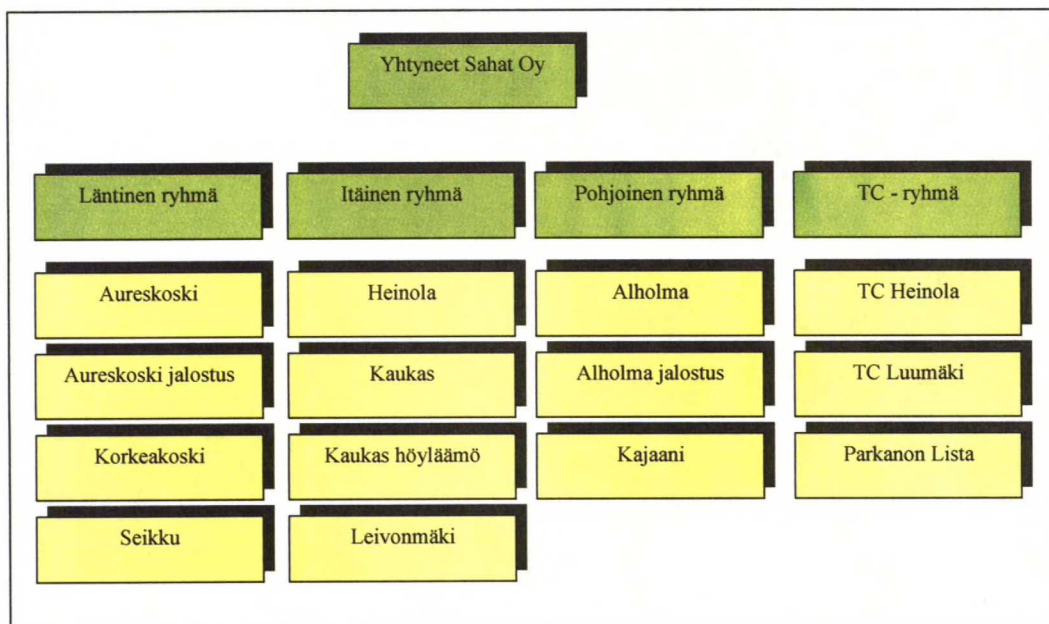


**Kuva 16 UPM-Kymmene Puuteollisuus – Sisustussegmentin jakautuminen markkina-alueella**

Suomi on Puuteollisuuden Sisustussegmentin suurin markkina-alue. Sen osuus on 25 prosenttia. Toiseksi suurin markkina-alue on Ranska, osuus 15 prosenttia. Tämä johtunee siitä, että UPM-Kymmene Puuteollisuudella on tuotantoyksiköitä Ranskassa, joka on näiden päämarkkina-alue. Kolmanneksi suurin markkina-alue on Iso-Britannia (UK), jonka osuus on 12 prosenttia. Muut suuret markkina-alueet ovat Saksa, Tanska, Ruotsi, Hollanti sekä Espanja.

## 4.2 Yhtyneet Sahat Oy

Oheisessa kuvassa (Kuva 17) on havainnollistettu Yhtyneiden Sahojen organisaatiota Suomessa. Saharyhmiä on kolme: Läntinen, Itäinen ja Pohjoinen ryhmä. Lisäksi yhtiöön kuuluu jatkojalosteita valmistava Timber Components eli TC – ryhmä. Kuvassa ryhmät ovat vihreissä laatikoissa. Näiden alapuolella keltaisissa laatikoissa on ryhmään kuuluvat tuotantolaitokset. Tutkimukseen kuului myös Ranskassa sijaitseva Rabopalen höyläämö.



**Kuva 17** Yhtyneiden Sahojen organisaatiokaavio Suomen osalta.

Seuraavassa kuvassa (Kuva 18) on esitelty Yhtyneiden Sahojen Sisustus-segmentin jakautuminen loppukäyttäjittäin. Yhtyneiden Sahojen toimitukset on ensin jaettu kolmeen segmenttiin: UPM sisäisesti, Sisustus ja Muut segmentit.

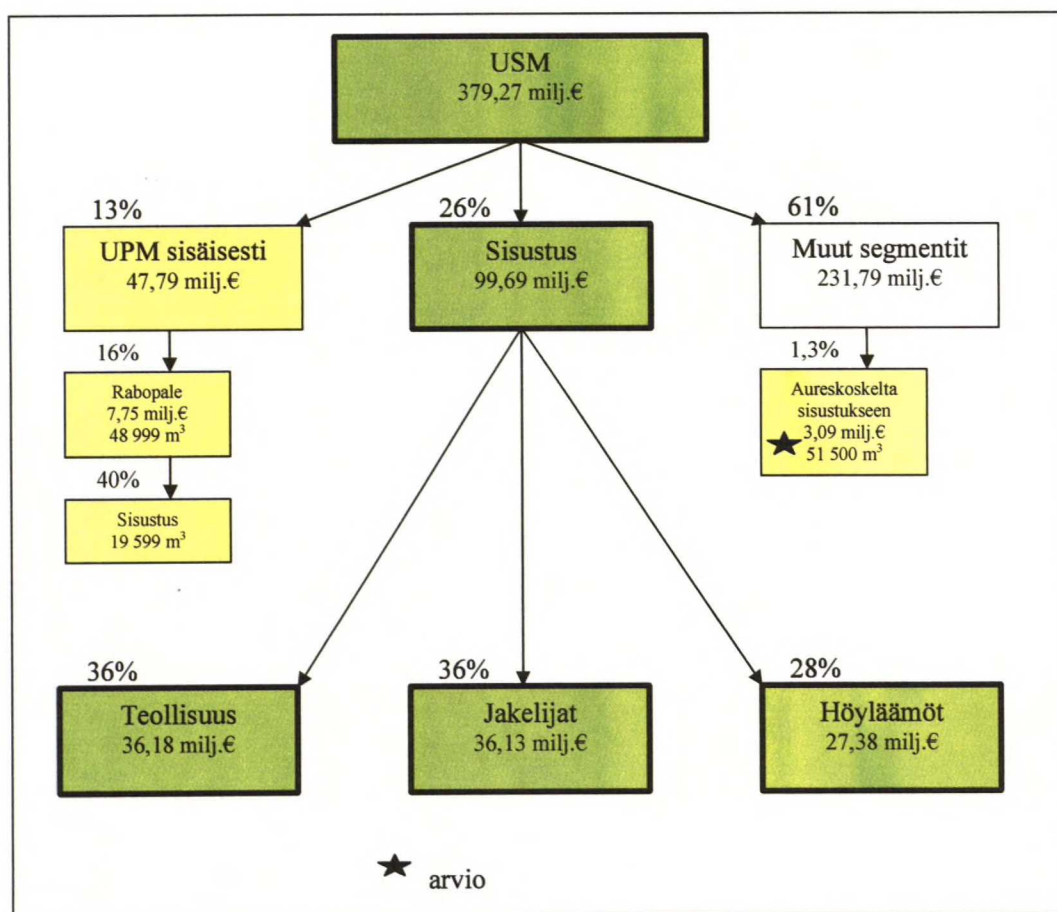
UPM sisäisesti –laatikko pitää sisällään Yhtyneiden Sahojen toimitukset omille höyläämöille ja jatkojalostusyksiköille. Laatikosta on erotettu Rabo-palen höyläämölle menevä osa. Laatikot on merkitty keltaisella erotukseksi muista, sillä osa näistä saattaa päätyä sisustukseen.

Sisustus –laatikko pitää sisällään kaikki tutkimuksen puitteissa olevat sisustustuotteet tai sisustukseen päätyvät tuotteet. Sisustustuotteiden kulua on havainnollistettu vihreällä värillä. Sisustus on jaettu kolmeen loppukäyttäjärühmään: Teollisuus, Jakelijat ja Höyläämöt. Teollisuuteen on kerätty toimitukset, jotka ovat menneet teollisuuteen jatkojalostettavaksi. Teollisuus on ryhmäkohtaisessa jaossa jaettu neljään ryhmään: liimalevy-, huonekalu- ja porrasteollisuus sekä teollisuus, joka pitää sisällään sellaiset toimitukset, joita ei ole osattu kohdistaa edellä mainituille teollisuuden aloille. Jakelijoihin on kerätty tuotteet, jotka ovat päätyneet jakelijoille edel-



leen myytäviksi. Jakelijat on jaettu ryhmäkohtaisessa jaossa tuoteryhmiin. Höyläämöihin on kerätty toimitukset, jotka ovat menneet höyläämöille jatkojalostettavaksi. Jaottelu ryhmäkohtaisessa jaossa on Höyläämöjen osalta tehty maittain, suurimmat markkina-alueet on mainittu erikseen.

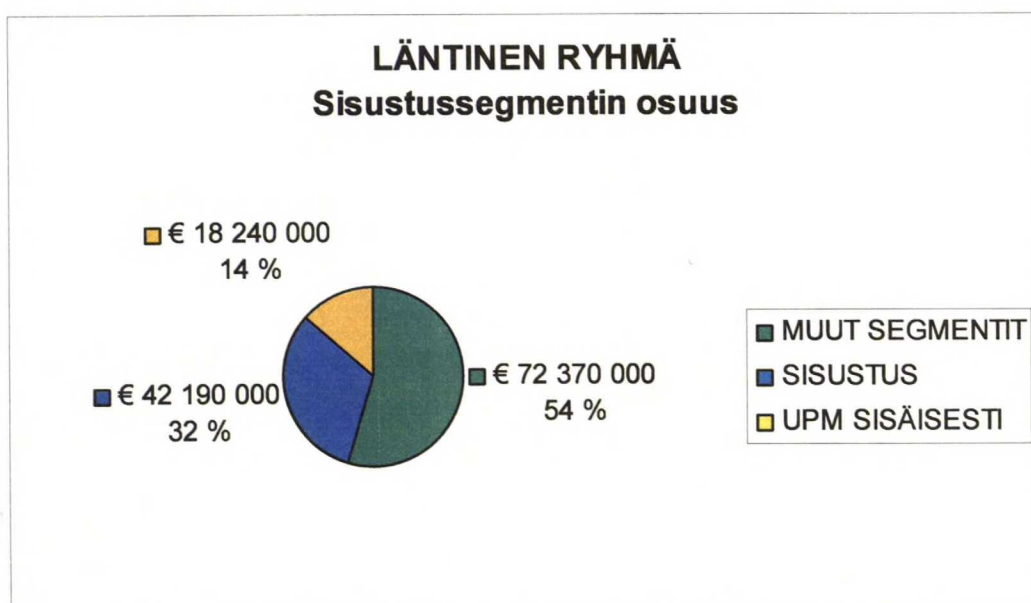
Muut segmentit –laatikko pitää sisällään kaikki muut toimitukset. Laatikon alapuolella on Aureskoskelta sisustukseen –laatikko. Laatikko on merkitty keltaisella, koska todennäköisesti nämä tuotteet päätyvät sisustukseen. Laatikon sijoituskohta johtuu siitä, että tämä tieto perustuu karkeaan arvioon. Tarkkojen tietojen saaminen ei tältä osin onnistunut.



**Kuva 18** Yhtyneiden Sahojen Sisustussegmentin jakautuminen loppukäyttäjittäin

#### 4.2.1 Läntinen saharyhmä

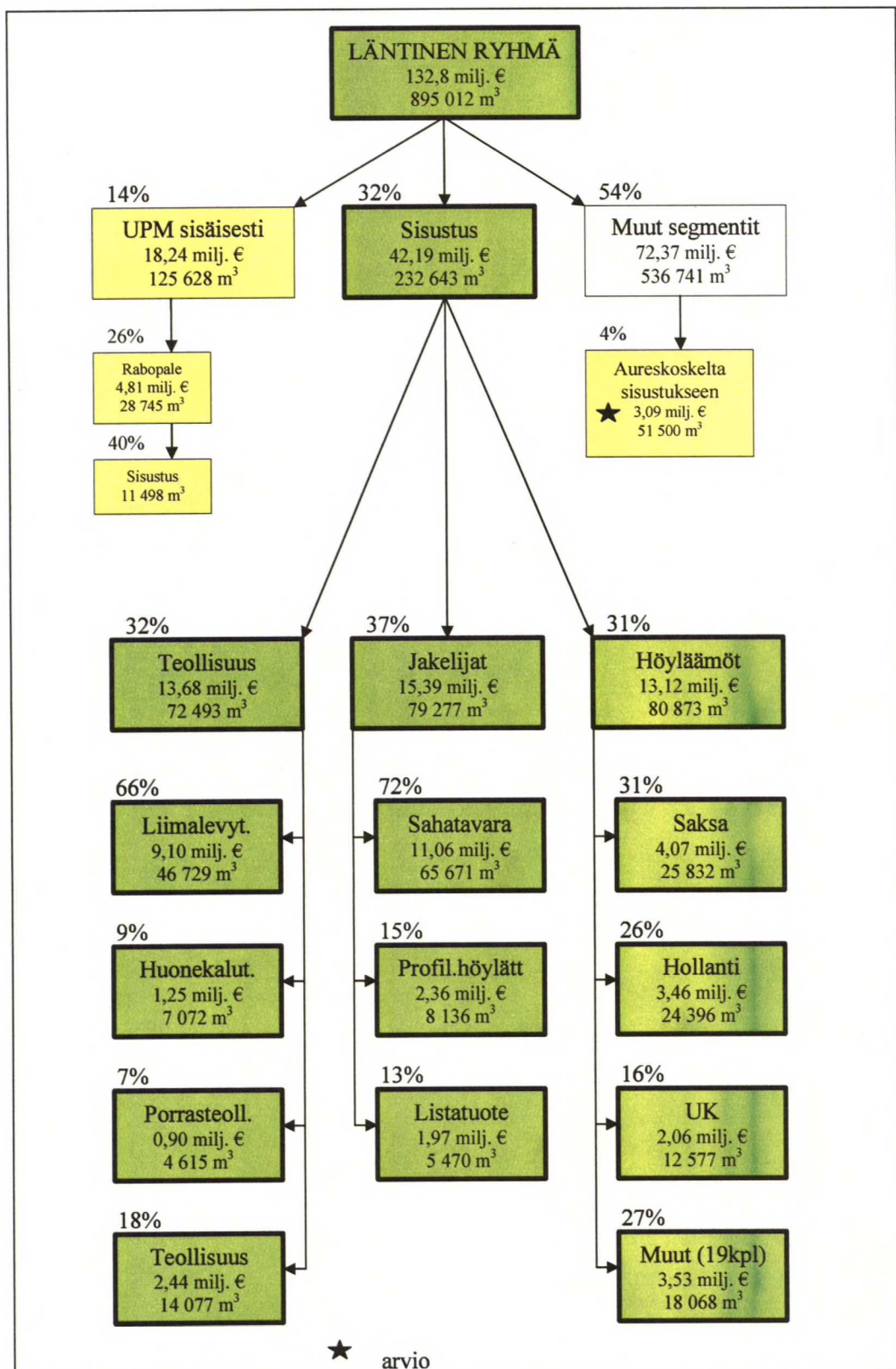
Läntiseen saharyhmään kuuluvat Aureskosken saha ja jalostus, Korkeakosken saha sekä Seikun saha. Sisustussegmentin osuus on kolmannes Läntisessä saharyhmässä. UPM sisäisesti toimitusten osuus on 14 prosenttia. (Kuva 19)



Kuva 19 Läntisen saharyhmän Sisustussegmentin osuus

Seuraavissa kuvissa (Kuva 20 ja Kuva 21) on esitetty Sisustussegmentin jakautuminen Läntisen saharyhmän osalta. Segmenttien jakoperusteet ovat samat kuin edellä olleessa kuvassa (Kuva 18). Sisustussegmentin loppukäyttäjärhymiä Teollisuus, Jakelijat ja Höyläämöt on pyritty ryhmittelemään alakohtaisesti, tuotteittain tai markkina-alueittain. Sisustussegmentti jakaantuu melko tasaisesti Teollisuuden, Jakelijoiden ja Höyläämöjen kesken.

Teollisuudesta 66 prosenttia on liimapuulevyteollisuutta. Jakelijoille menevistä tuotteista 72 prosenttia on sahatavaraa, loput profiilihöylättyjä paneeleita sekä listoja. Saksa, Hollanti ja UK ovat Höyläämöjen suurimmat markkina-alueet.



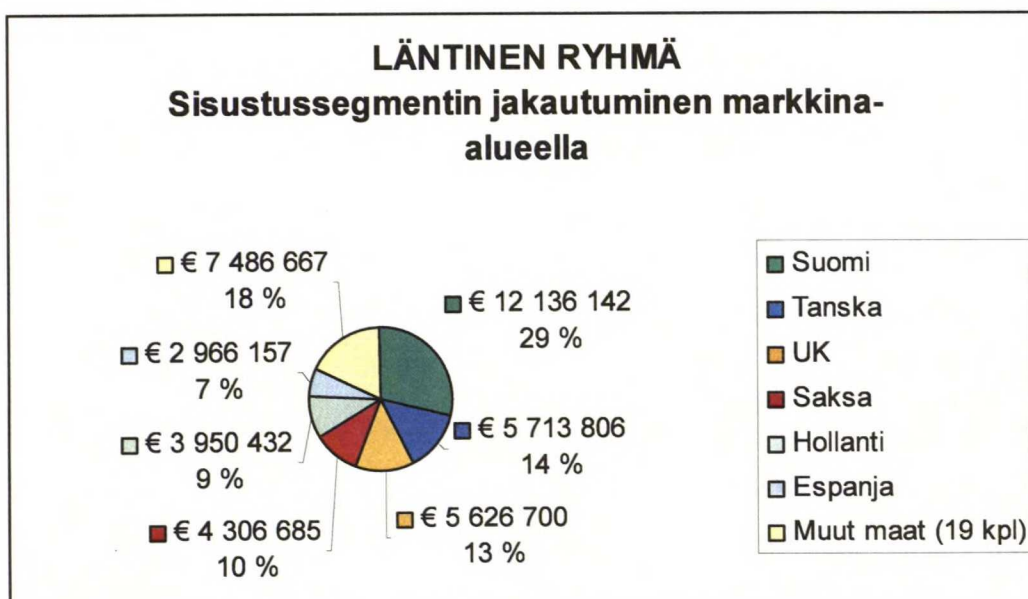
**Kuva 20** Läntisen saharyhmän Sisustussegmentin jakautuminen loppukäyttäjittäin





**Kuva 21** Läntisen saharyhmän Sisustussegmentin jakautuminen loppukäyttäjittäin

Seuraavassa kuvassa (Kuva 22) on esitetty Läntisen saharyhmän Sisustussegmentin jakautuminen markkina-alueella. Suurimmat markkina-alueet on mainittu erikseen, pienemmät on kerätty kohtaan Muut.

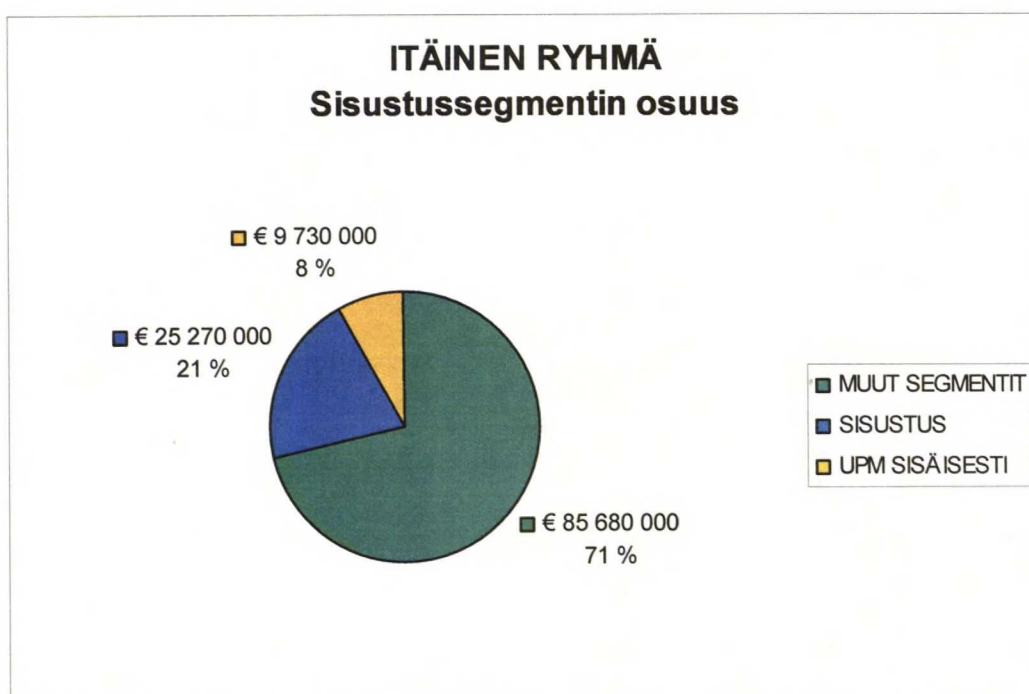


**Kuva 22** Läntisen saharyhmän Sisustussegmentin jakautuminen markkina-alueella

Suomi on Läntisen saharyhmän Sisustussegmentin suurin markkina-alue. Sen osuus on lähes kolmannes. Suurimpia markkina-alueita Suomen jälkeen ovat Tanska ja Iso-Britannia (UK). Saksan ja Hollannin osuudet päätyvät pääasiassa höyläämöille (Kuva 20 ja Kuva 22).

#### 4.2.2 Itäinen saharyhmä

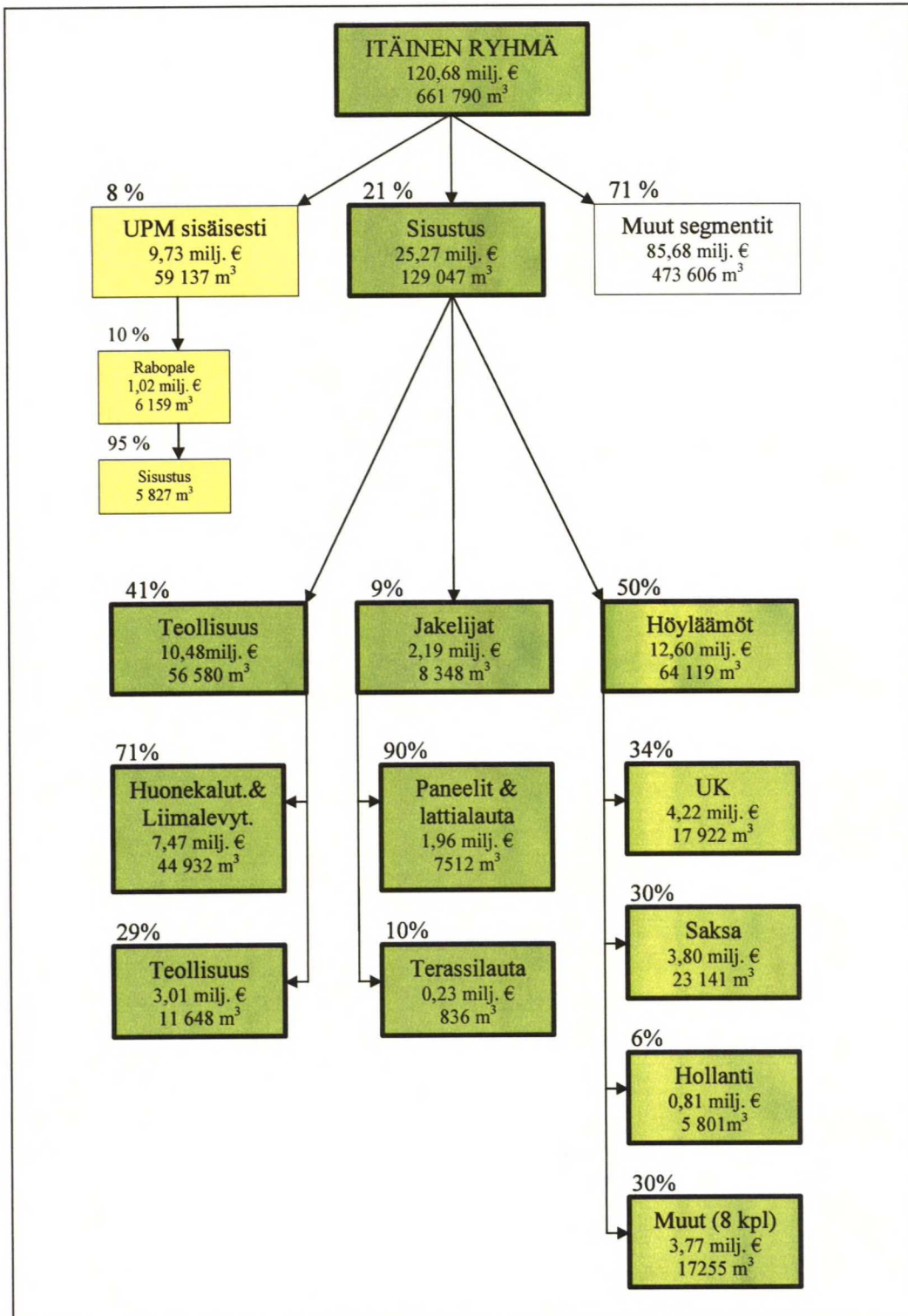
Heinolan saha, Kaukaan saha, Kaukaan höyläämö ja Leivonmäen saha muodostavat Itäisen saharyhmän. Itäisessä saharyhmässä Sisustussegmentin osuus on 21 prosenttia. UPM sisäisesti toimitusten osuus on vain kahdeksan prosenttia. Tilanne on esitetty alla olevassa kuvassa (Kuva 23).



**Kuva 23** Itäisen saharyhmän Sisustussegmentin osuus

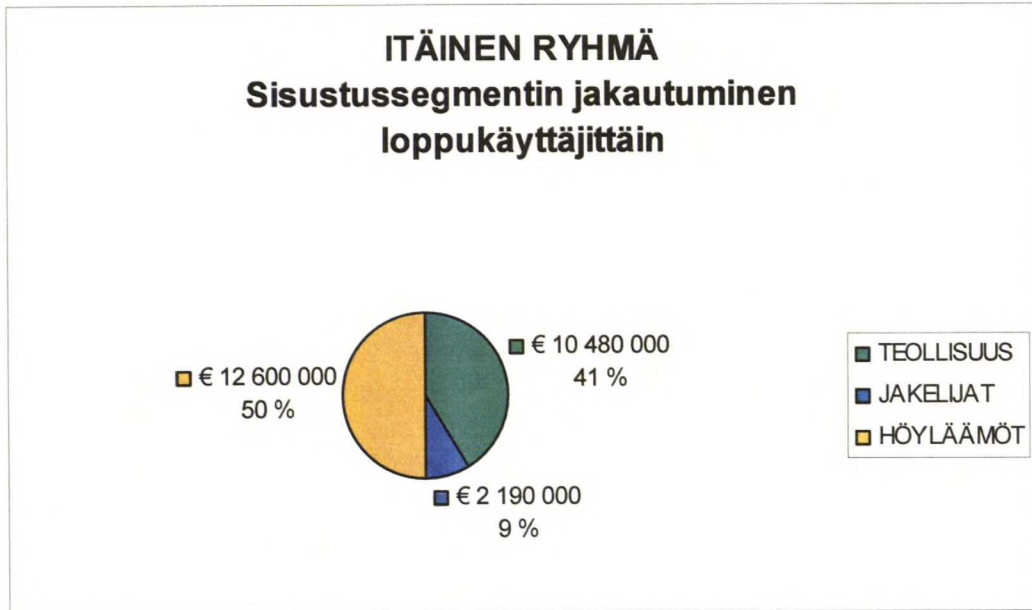
Itäisen saharyhmän Sisustussegmentin jakautumista on havainnollistettu seuraavissa kuvissa (Kuva 24 ja Kuva 25). Höyläämöiden osuus on puolet Sisustussegmentistä. Suurimmat markkina-alueet ovat UK ja Saksa. Teollisuuden osuus on 41 prosenttia. Suuri osa tästä päättyy huonekalu- ja liimapuulevyteollisuuteen. Jakelijoiden osuus Sisustussegmentistä on yh-

deksän prosenttia. Jakelijoille menevät tuotteet ovat paneeli, lattia- ja terassilauta.



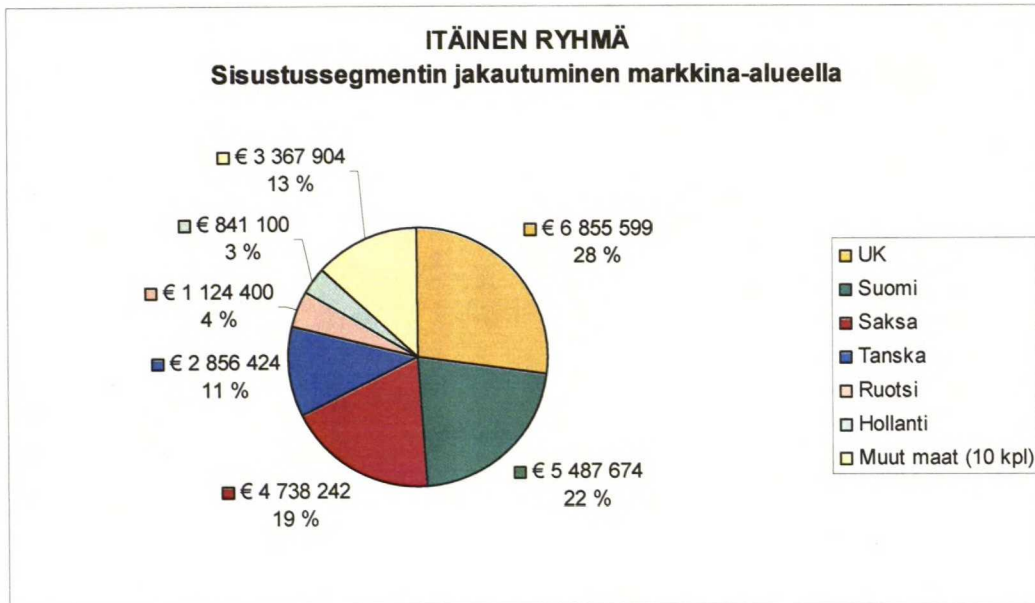
**Kuva 24** Itäisen saharyhmän Sisustussegmentin jakautuminen loppukäyttäjittäin





**Kuva 25** Itäisen saharyhmän Sisustussegmentin jakautuminen loppukäyttäjittäin

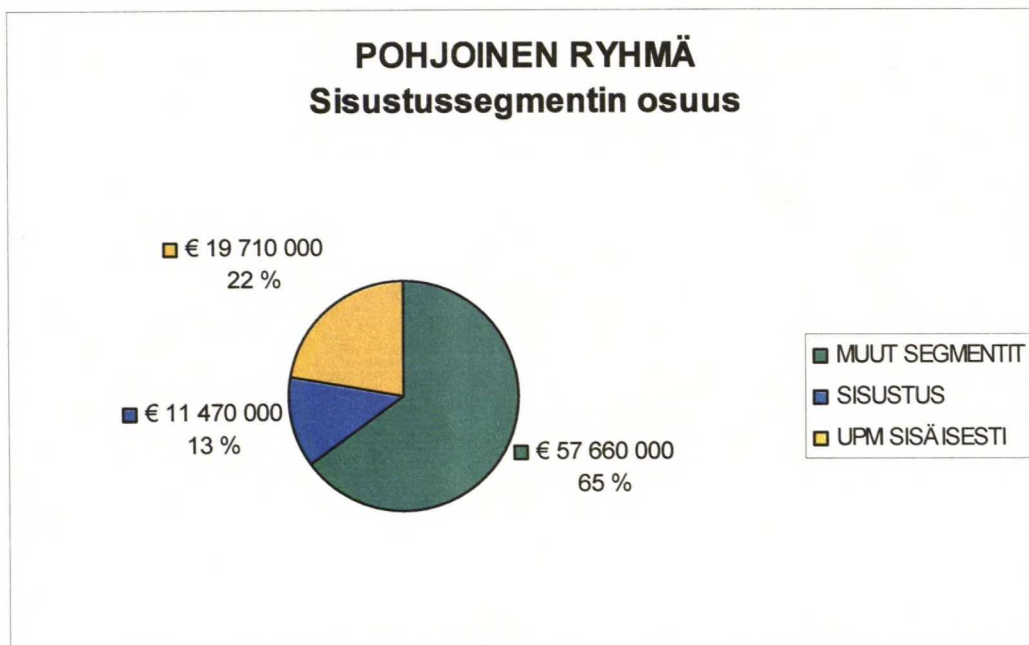
Seuraavassa kuvassa (Kuva 26) on esitetty Itäisen saharyhmän Sisustussegmentin jakautuminen markkina-alueella. UK on Itäisen saharyhmän Sisustussegmentin suurin markkina-alue, sen osuus on 28 prosenttia. Suomen osuus Sisustussegmentistä on 22 ja Saksan 19 prosenttia. Tanska on myös merkittävä markkina-alue 11 prosentin osuudellaan.



**Kuva 26** Itäisen saharyhmän Sisustussegmentin jakautuminen markkina-alueella

#### 4.2.3 Pohjoinen saharyhmä

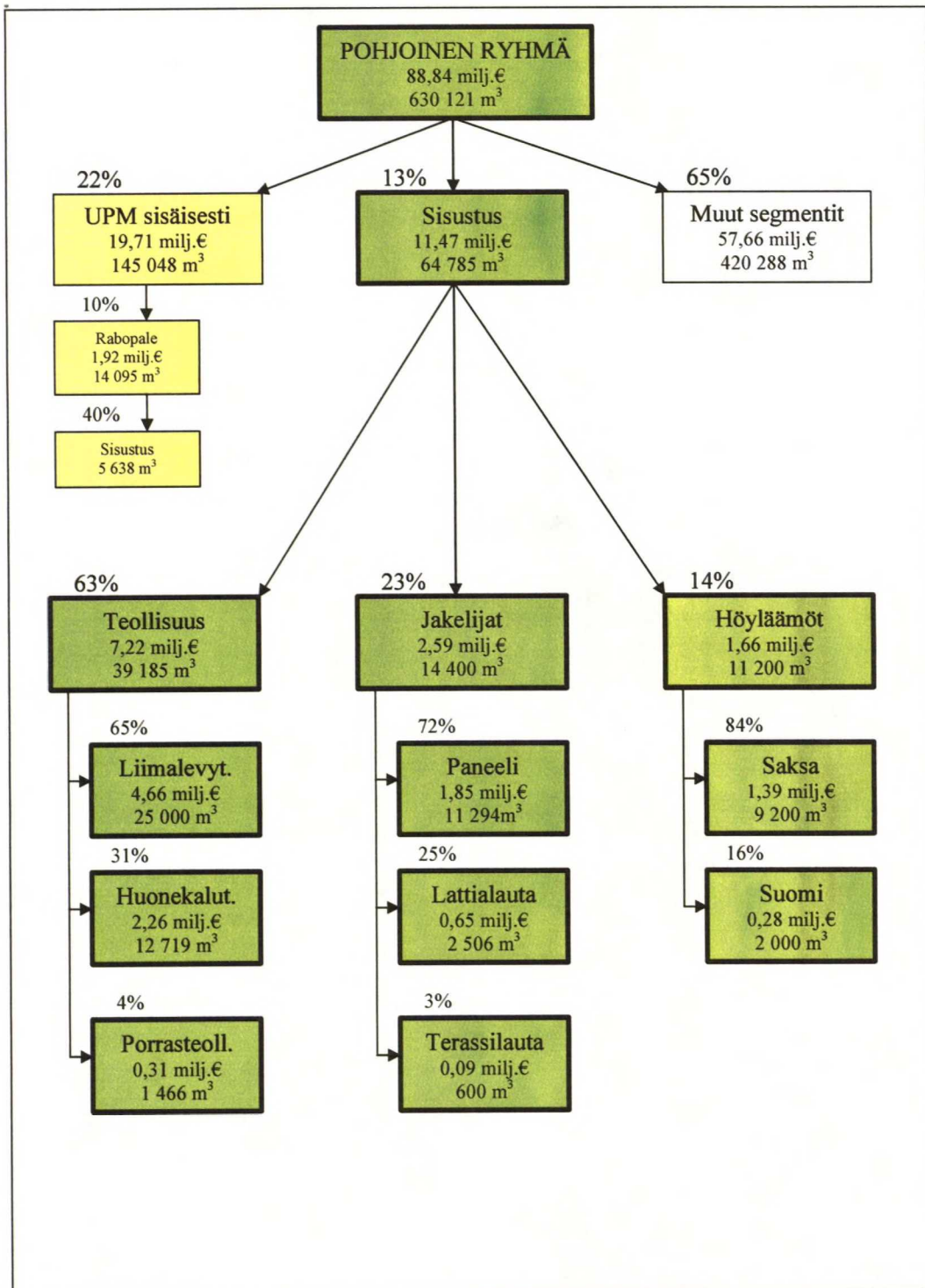
Pohjoisen saharyhmään kuuluvat Alholman saha ja jalostus sekä Kajaanin saha. Saharyhmistä Pohjoisen saharyhmän Sisustussegmentin osuus on kaikkein pienin, 13 prosenttia. UPM sisäisten toimitusten osuus on puolestaan erittäin suuri, peräti 22 prosenttia. (Kuva 27)



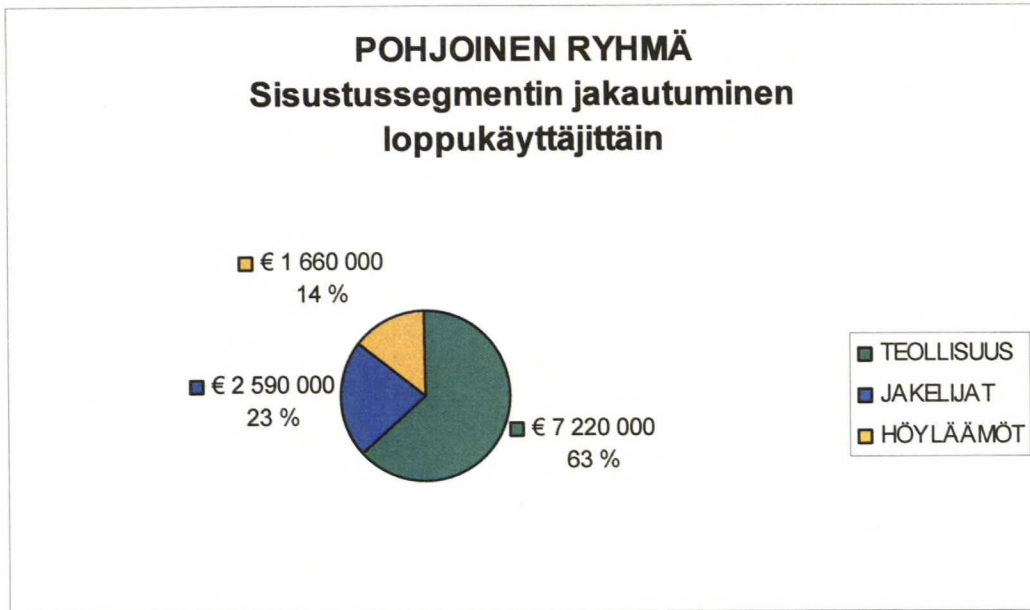
**Kuva 27** Pohjoisen saharyhmän Sisustussegmentin osuus

Pohjoisen saharyhmän Sisustussegmentin jakautumista on havainnollistettu seuraavissa kuvissa (Kuva 28 ja Kuva 29). Teollisuuden osuus on suuri, 63 prosenttia. Teollisuudesta puolestaan 65 prosenttia on liimapuulevyteollisuutta ja 31 prosenttia huonekaluteollisuutta. Jakelijoiden osuus on 23 prosenttia Sisustussegmentistä. Jakelijoiden tuotteista 72 prosenttia on paneelia ja neljännes lattialautaa. Höyläämöjen markkina-alueita ovat Pohjoisen saharyhmän osalta ainoastaan Saksa ja Suomi.



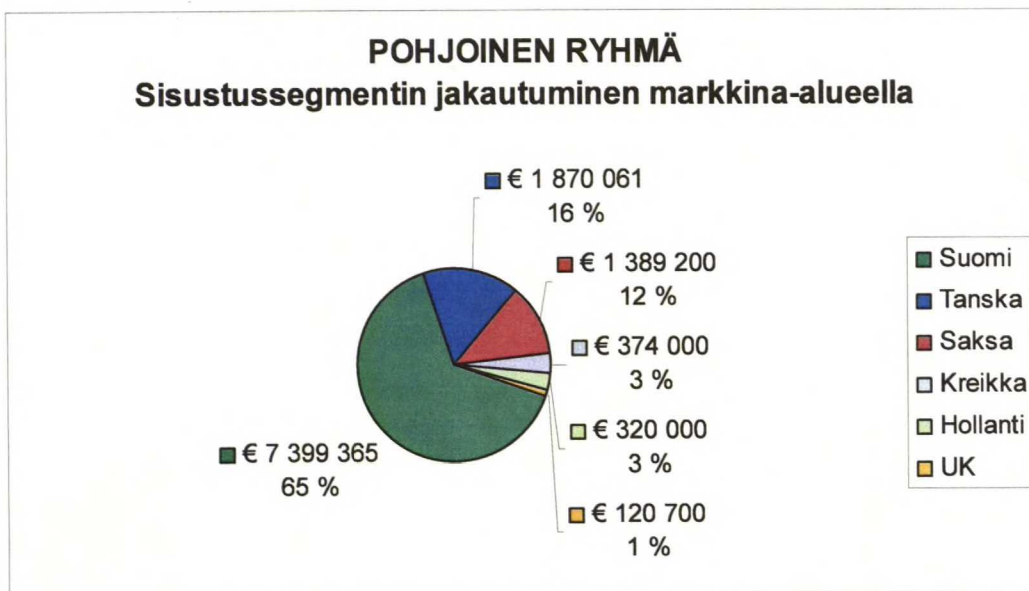


Kuva 28 Pohjoisen saharyhmän Sisustussegmentin jakautuminen loppukäyttäjittäin



**Kuva 29** Pohjoisen saharyhmän Sisustussegmentin jakautuminen loppukäyttäjittäin

Pohjoisen saharyhmän Sisustussegmentin jakautuminen markkina-alueella on esitetty seuraavassa kuvassa (Kuva 30). Pohjoisen saharyhmän Sisustussegmentistä kotimaan osuus on peräti 65 prosenttia. Muita merkittäviä markkina-alueita ovat Tanska ja Saksa. Saksan koko osuus menee höyläämöille (Kuva 28 ja Kuva 30).

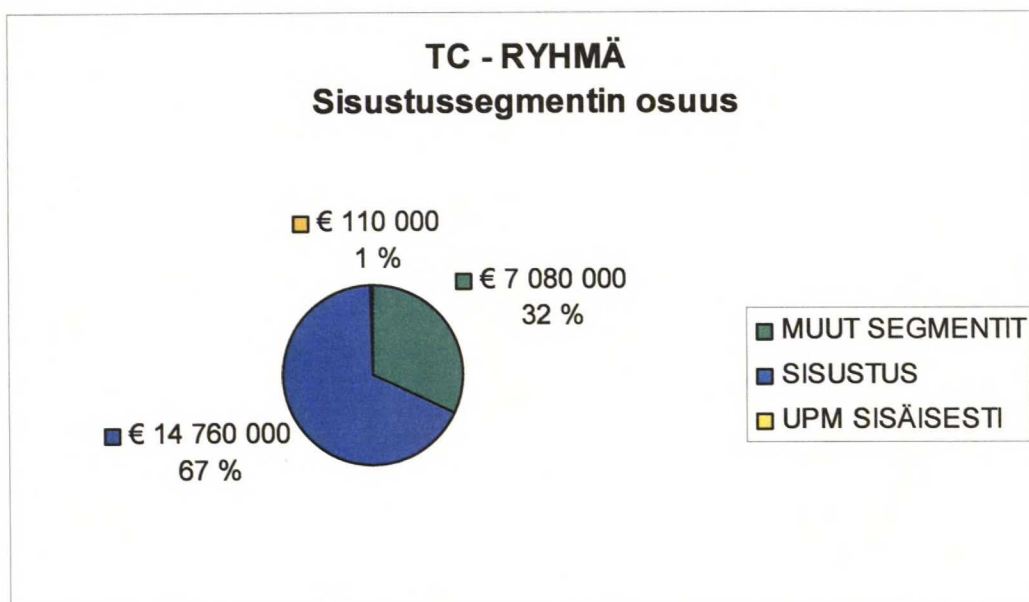


**Kuva 30** Pohjoisen saharyhmän Sisustussegmentin jakautuminen markkina-alueella

#### 4.2.4 TC-ryhmä

Timber Components – eli TC-ryhmään kuuluvat TC Heinola, TC Luumäki sekä Parkanon Lista Oy. TC-ryhmässä Sisustussegmentin osuus on huomattavasti suurempi kuin saharyhmissä. Sisustussegmentin osuus on kaksi kolmannesta. UPM sisäisesti osuus on todella pieni. (Kuva 31)

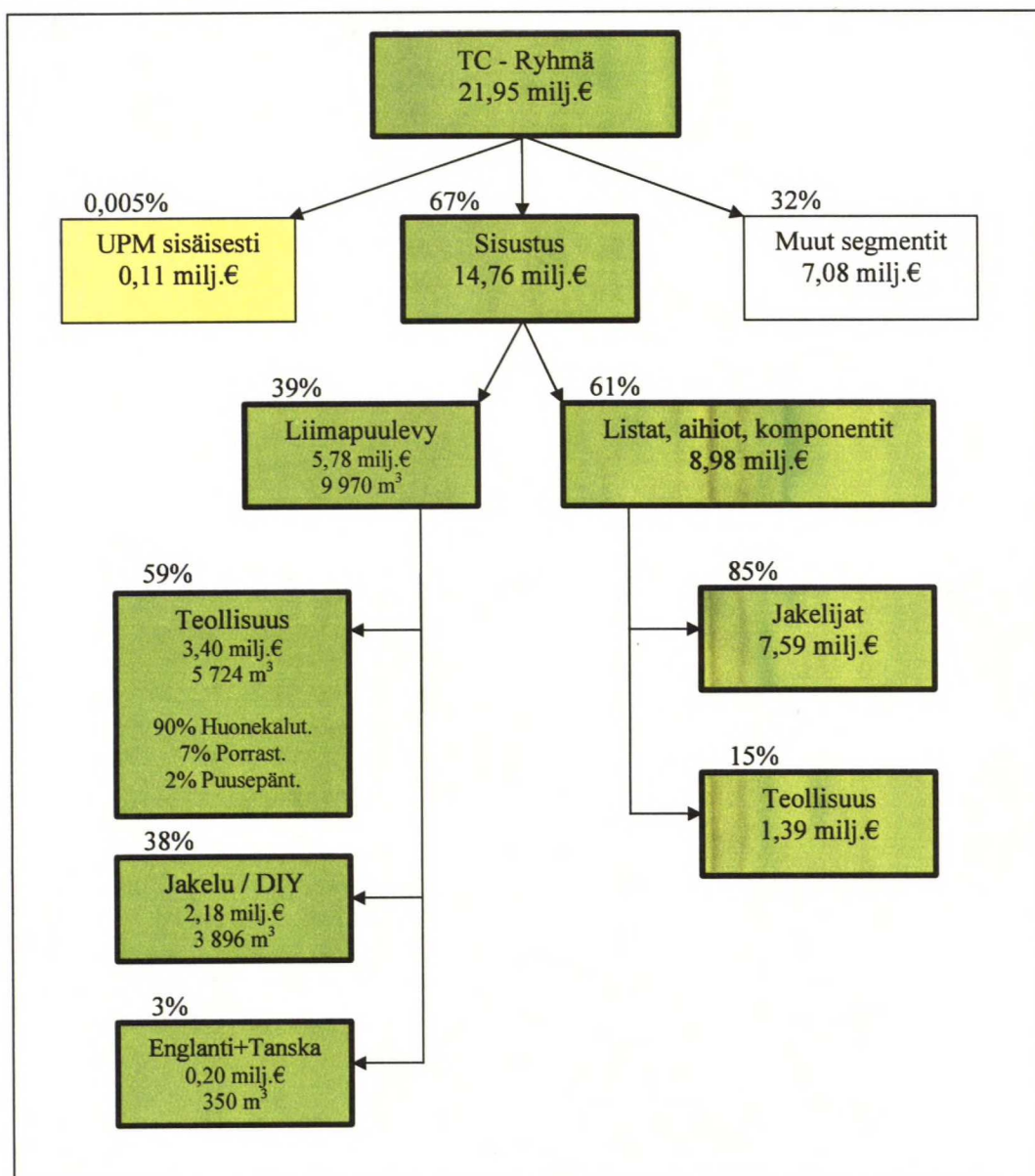




Kuva 31 TC –ryhmän Sisustussegmentin osuus

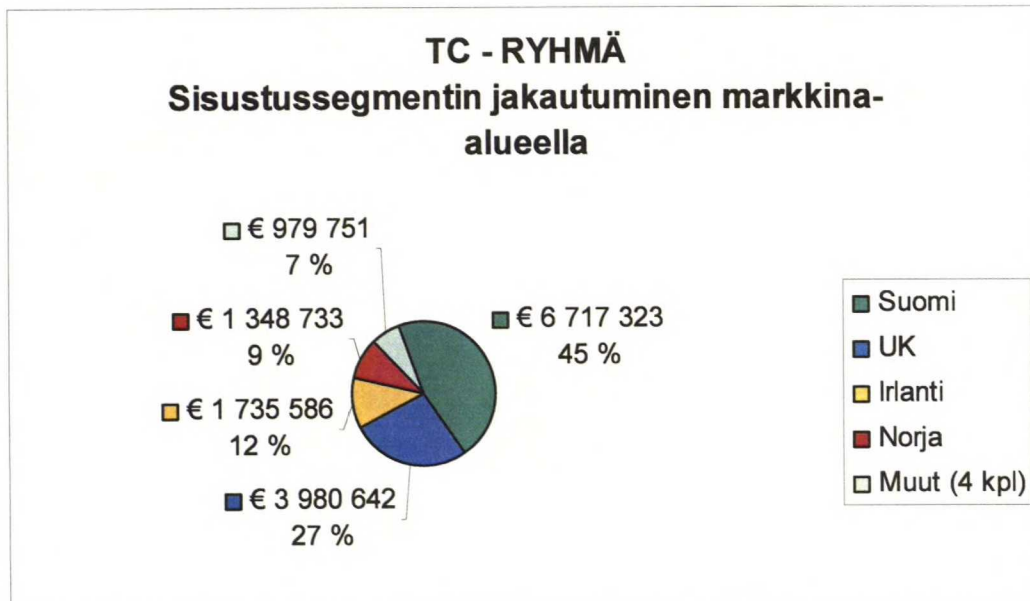
Seuraavassa kuvassa (Kuva 32) on esitetty TC – ryhmän Sisustussegmentin jakautuminen tuotteittain sekä loppukäyttökohteittain. Kokonaisluvut on ilmoitettu vain euromääräisinä, koska Heinolassa ja Luumäellä käytetään kuutiometrejä ja Parkanon Listassa puolestaan metrejä. Sisustus tuotteet on jaettu kahteen tuotetyhmään: Liimapuulevyt sekä Listat, aihiot ja komponentit.

60 prosenttia liimapuulevystä päättyy Teollisuuteen. Teollisuusalojen osuuden näkyvät Teollisuus –laatikon alareunassa, huonekaluteollisuuden osuus erittäin suuri. Toinen merkittävä loppukäyttäjärühmä on Jakelijat ja tätä kautta Tee-se-itse (DIY) kauppa. Lisäksi kuvassa on laatikko Englanti + Tanska. Tämä on näiden maiden osalta se osuus, jota ei ole osattu kohdentaa tarkemmin. Listat, aihiot, komponentit –laatikon tuotteista 85 prosenttia menee Jakelijoille ja 15 prosenttia Teollisuudelle.



**Kuva 32** TC – ryhmän Sisustussegmentin jakautuminen tuotteittain ja loppukäyttäjittäin

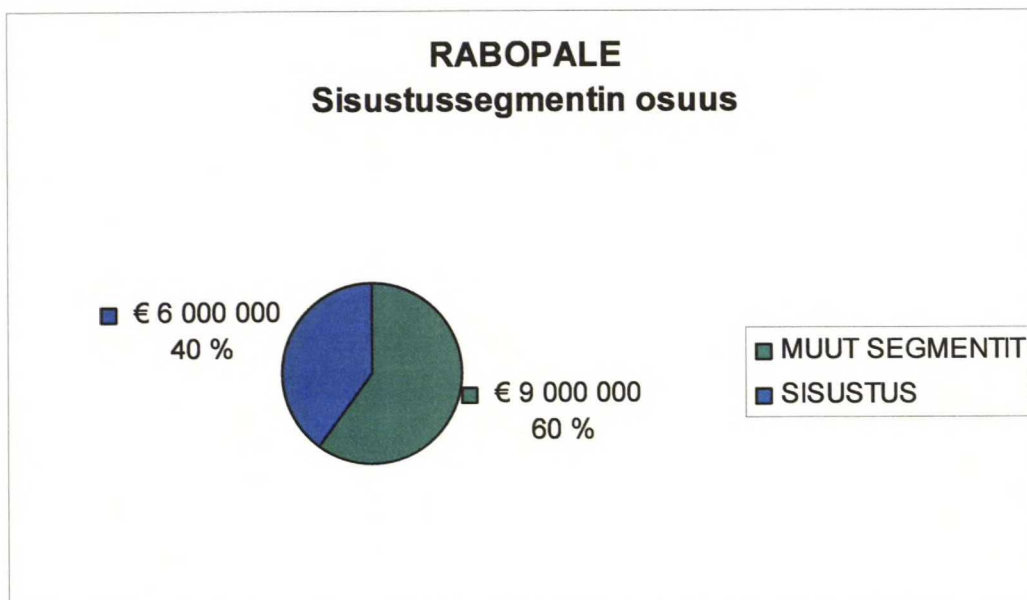
Seuraavassa kuvassa (Kuva 33) on esitetty TC –ryhmän Sisustussegmentin jakautuminen markkina-alueella. Suomen osuus Sisustussegmentistä on vajaa puolet ja UK:n osuus vajaa kolmannes. Muita merkittäviä markkina-alueita ovat Irlanti ja Norja.



Kuva 33 TC –ryhmän Sisustussegmentin jakautuminen markkina-alueella

#### 4.2.5 Rabopale

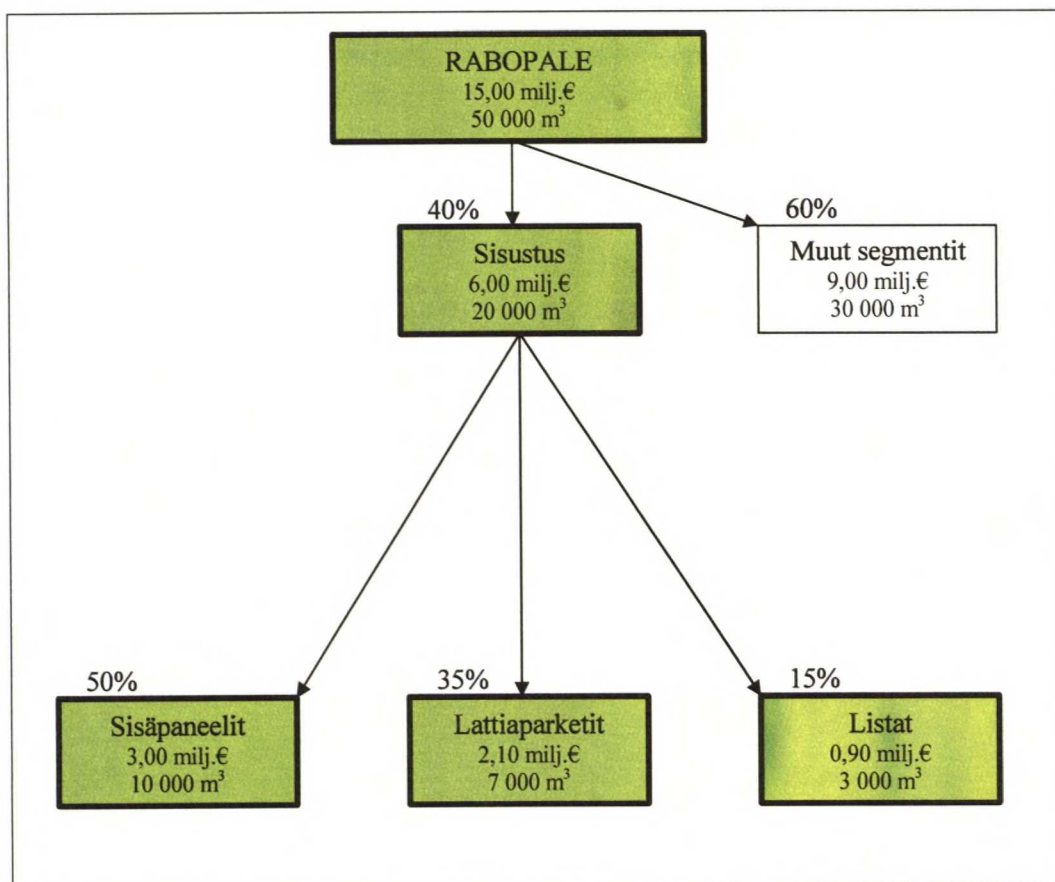
Oheisessa kuvassa (Kuva 34) on esitetty Rabopalen höyläämön Sisustussegmentin osuus, joka on 40 prosenttia. Rabopalen Sisustussegmentin voidaan katsoa jäävän kokonaan Ranskan markkina-alueelle.



Kuva 34 Rabopalen Sisustussegmentin osuus



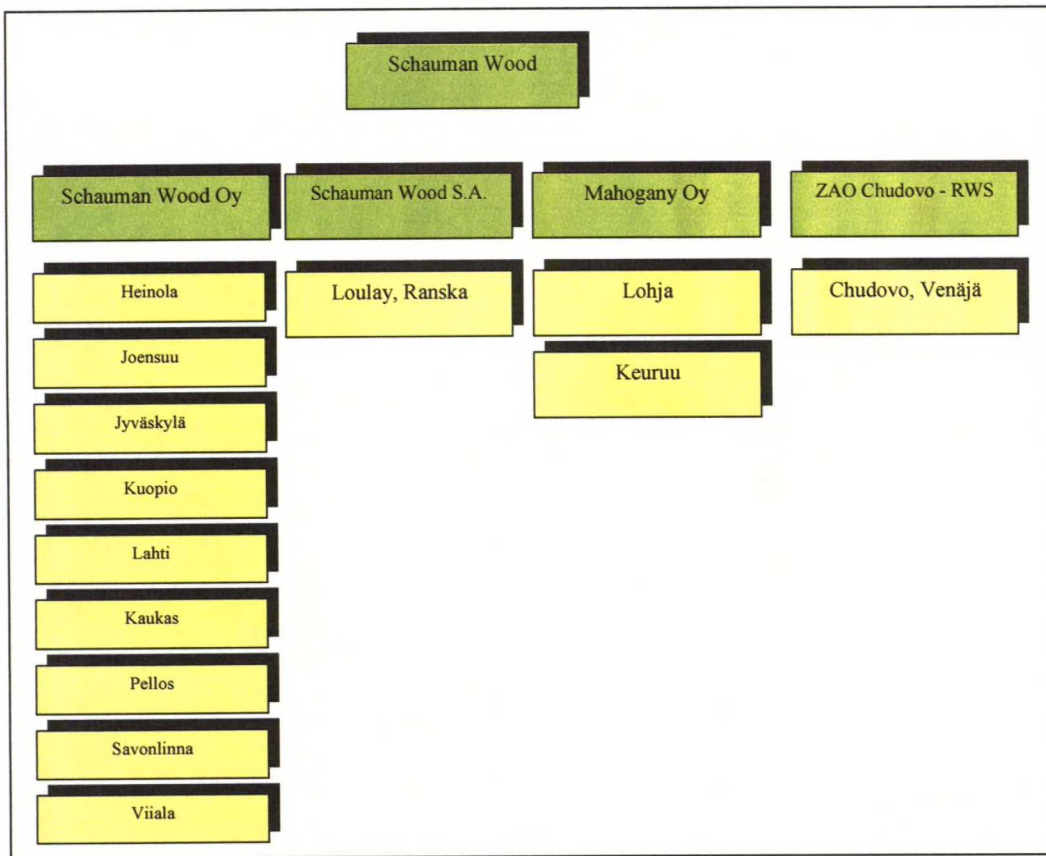
Rabopalen höyläämön Sisustussegmentin jakautuminen tuotteittain on esitetty kuvassa (Kuva 35). Seinäpaneelien osuus on puolet Sisustussegmentistä. Tuotteet menevät pääasiassa Jakelijoille.



Kuva 35 Rabopalen höyläämön Sisustussegmentin jakautuminen tuotteittain

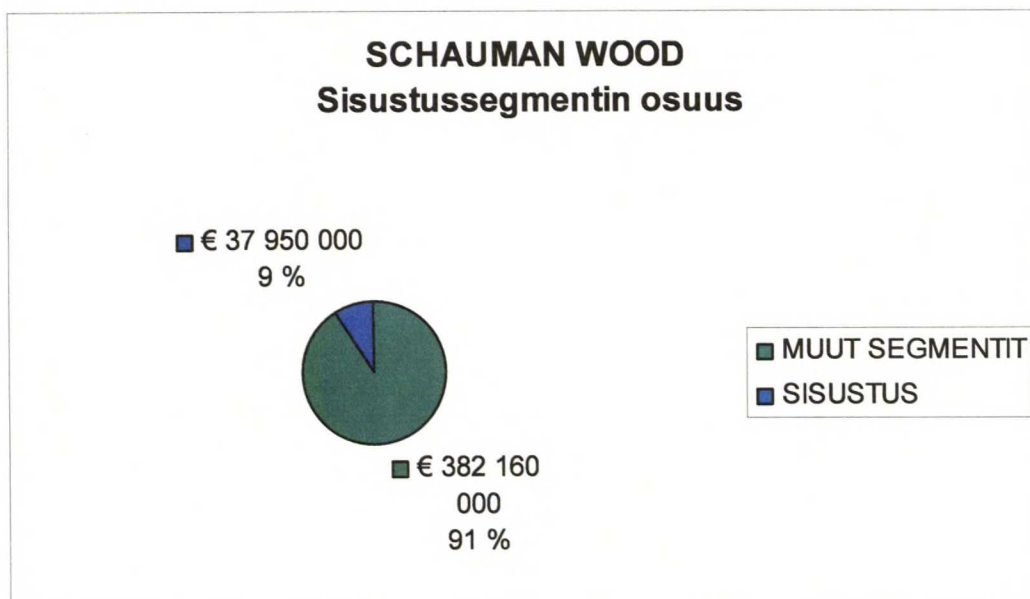
### 4.3 Schauman Wood

Schauman Woodin organisaatiokaavio tutkimukseen osallistuneiden tuotantoryhmien osalta on esitetty seuraavassa kuvassa (Kuva 36). Tutkimukseen osallistui Schauman Wood Oy ja Mahogany Oy Suomesta, Schauman Wood S.A. Ranskasta sekä ZAO Chudovo – RWS Venäjältä. Kuvassa tuotantoryhmät ovat vihreissä laatikoissa. Näiden alapuolella on tuotantolaitokset keltaisissa laatikoissa.



**Kuva 36** Tutkimuksessa mukana olleiden Schauman Woodin tuotantolaitosten organisaatiokaavio

Sisustussegmentin osuus Schauman Woodissa on vain yhdeksän prosenttia. Tilanne on esitetty seuraavassa kuvassa (Kuva 37).

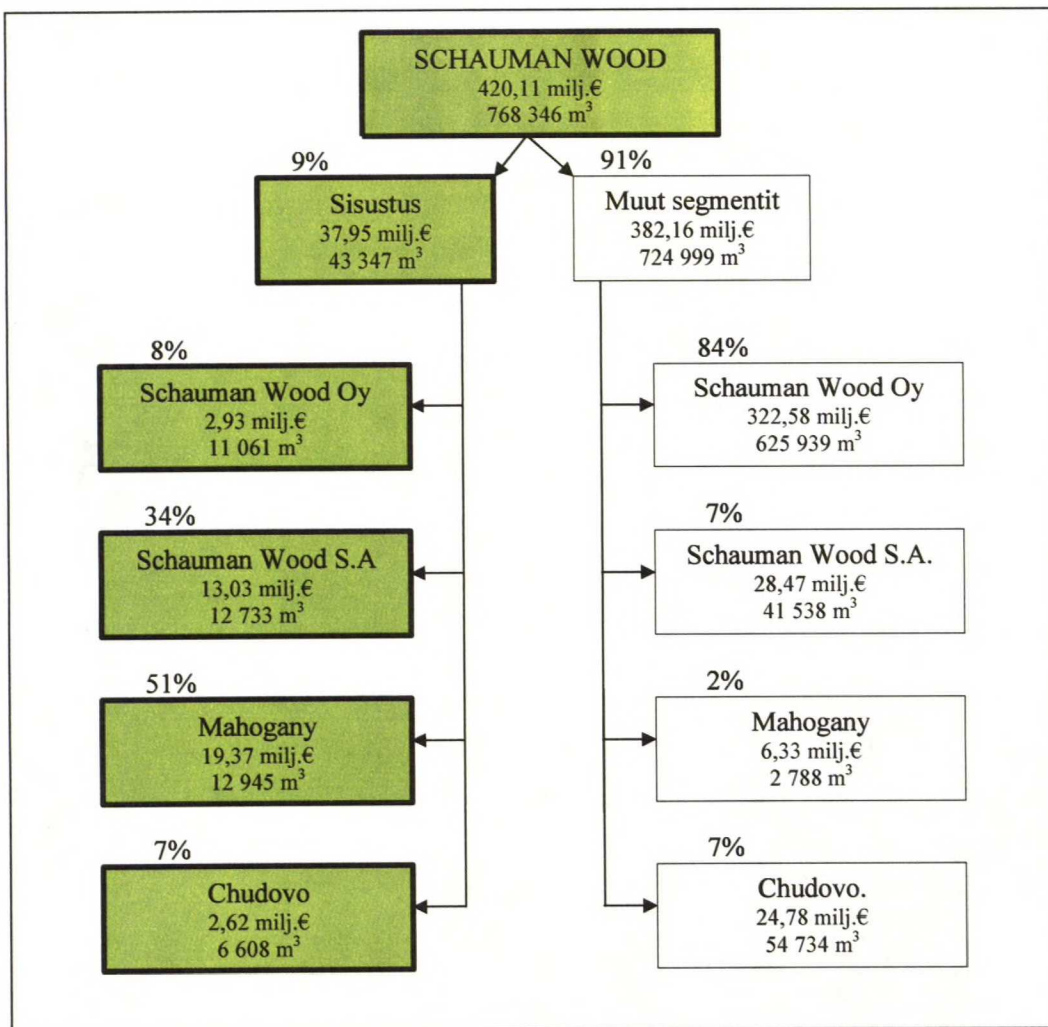


**Kuva 37** Schauman Woodin Sisustussegmentin osuus

Kuvassa (Kuva 38) on esitetty Schauman Woodin yhteenlaskettu myynti tutkimuksessa mukana olleiden tuotantoyksiköiden osalta. Myynti on jaettu kahteen segmenttiin: Sisustus ja Muut segmentit.

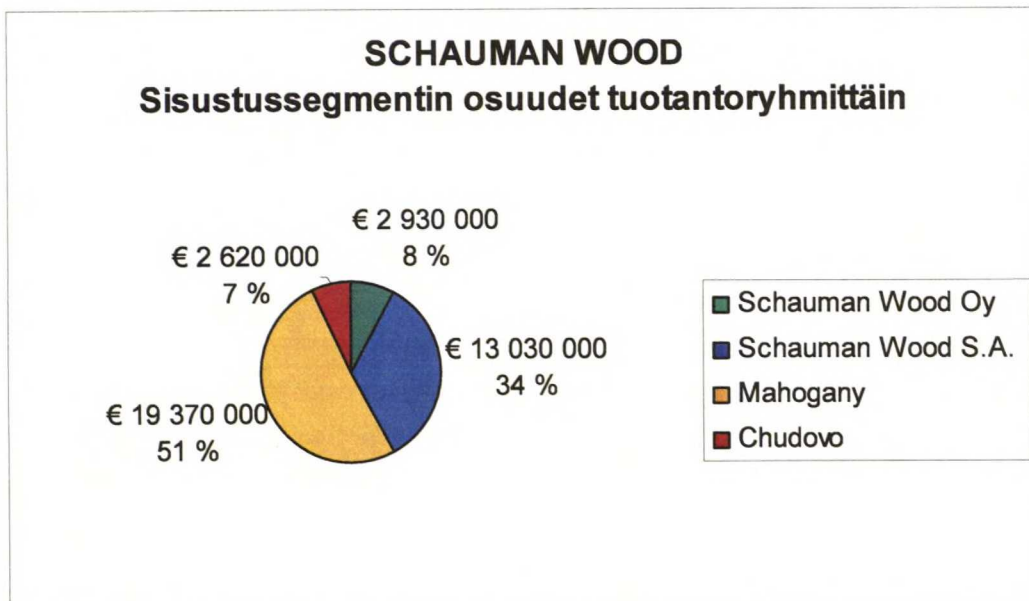
Sisustus on ryhmitelty tuotantoryhmittäin. Mahoganyin osuus on noin puolet Schauman Woodin sisustussegmentistä ja Schauman Wood S.A.:n osuus noin kolmannes. Muut segmentit –laatikon alla näkyvät puolestaan tuotantoryhmien osuudet muista segmenteistä.





Kuva 38 Schauman Woodin Sisustussegmentin osuudet tuotantoyksiköittäin

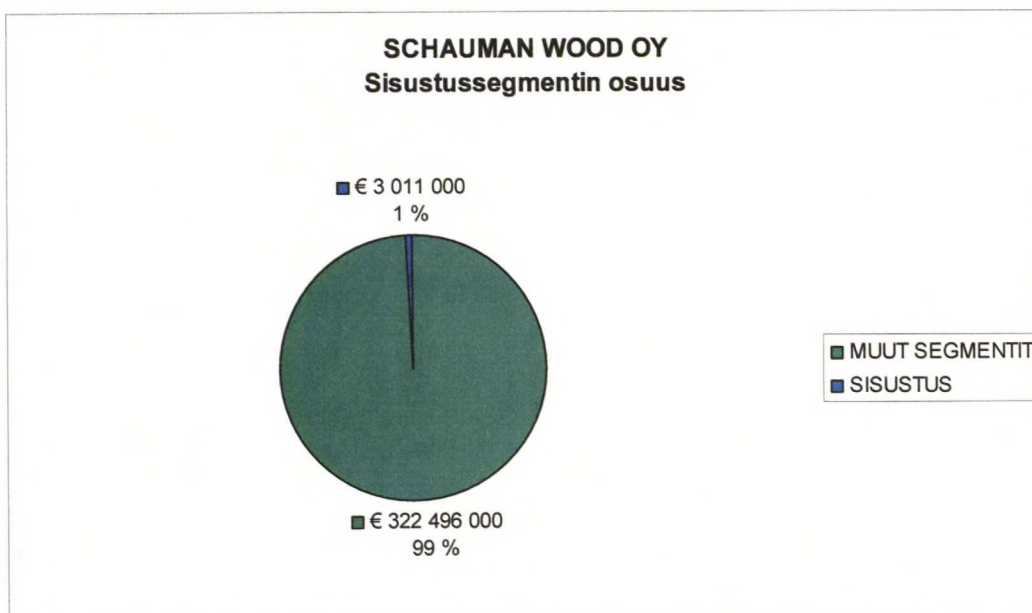
Schauman Woodin Sisustussegmentin osuuksia tuotantoryhmittäin on havainnollistettu myös seuraavassa kuvassa (Kuva 39).



**Kuva 39** Schauman Woodin Sisustussegmenttien osuudet tuotantoryhmittäin

#### 4.3.1 Schauman Wood Oy

Schauman Wood Oy:n Sisustussegmentin osuus on lähes olematon, alle yksi prosentti. Tilanne on esitetty seuraavassa kuvassa (Kuva 40).

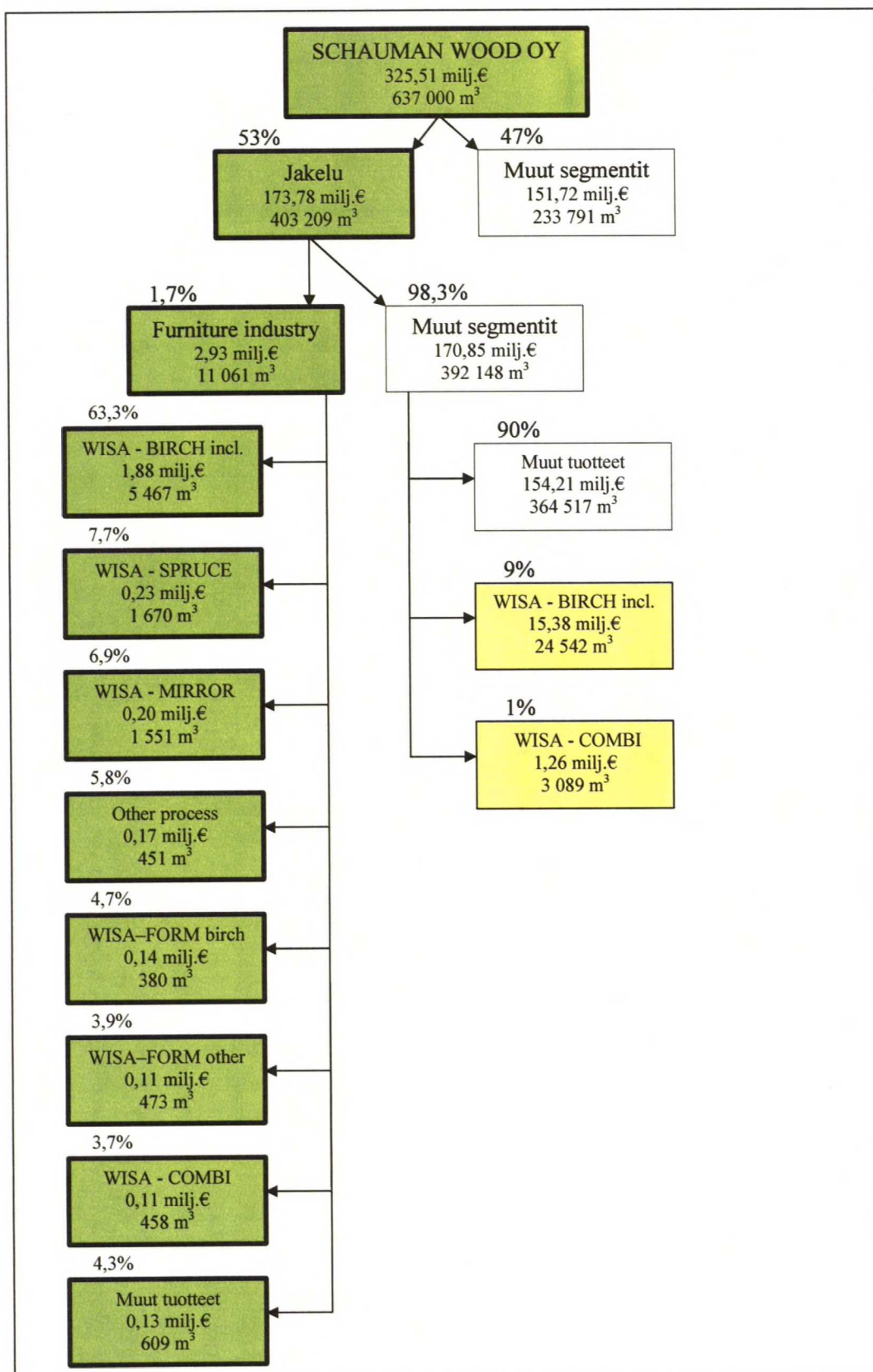


**Kuva 40** Schauman Wood Oy:n Sisustussegmentin osuus

Seuraavassa kuvassa (Kuva 41) on esitetty Schauman Wood Oy:n Sisustussegmentin jakautuminen tuotteittain. Ensin koko myynti on jaettu kahteen ryhmään: Jakelu ja Muut segmentit. Sitten Jakelu on jaettu kahteen ryhmään: Furniture industry ja Muut segmentit.

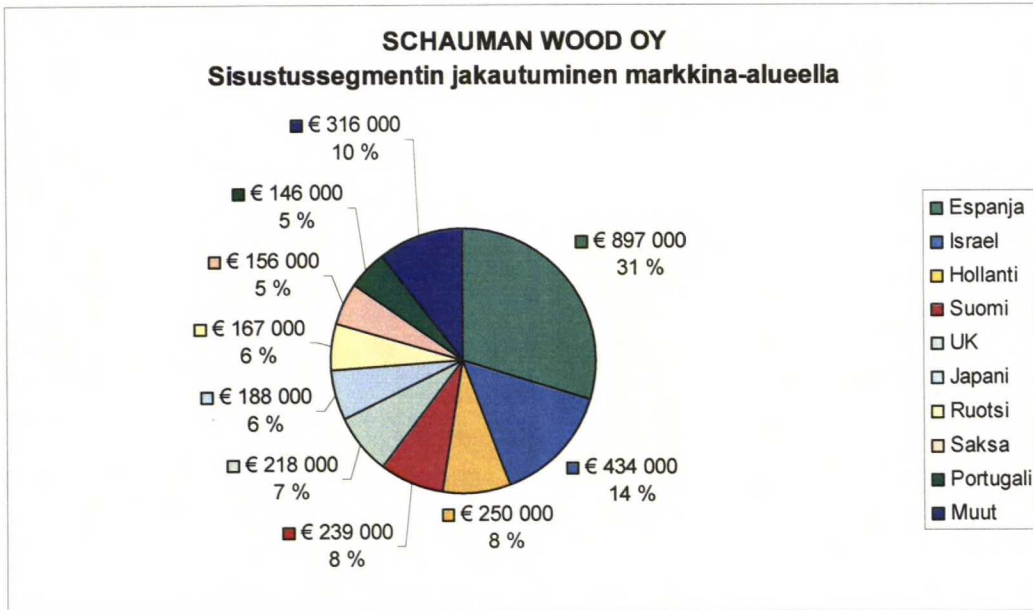
Furniture industry eli Sisustussegmentti on Jakelun alasegmentti. Tässä ryhmässä on kaikki huonekaluihin ja sisustuslevyiksi päätyvät tuotteet. Ryhmittely on tapahtunut tuotteittain. Jakelun toinen alasegmentti Muut segmentit on jaettu vielä kolmeen ryhmään: Muut tuotteet, WISA–Birch sekä WISA–Combi. Näistä kaksi jälkimmäistä on esitetty keltaisissa laati-koissa, koska osa näistä tuotteista saattaa päätyä sisustukseen.





Kuva 41 Schaubman Wood Oy:n Sisustussegmentin jakautuminen tuotteittain

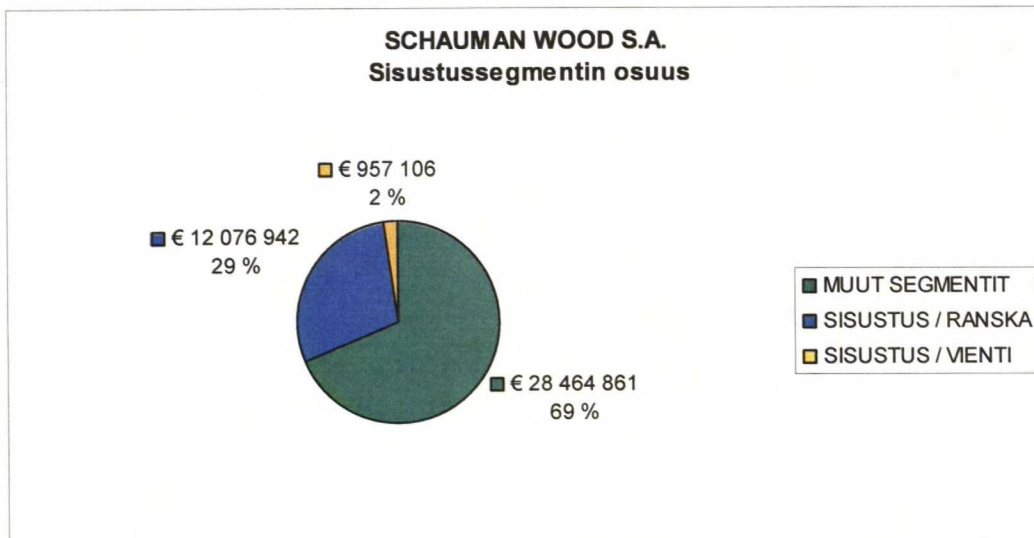
Oheisessa kuvassa (Kuva 42) on esitetty Schauman Wood Oy:n Sisustussegmentin jakautuminen markkina-alueella. Espanja on Sisustussegmentin suurin markkina-alue, sen osuus on peräti kolmannes. Israel on toiseksi suurin markkina-alue, sen osuus on 14 prosenttia.



**Kuva 42** Schauman Wood Oy:n Sisustussegmentin jakautuminen markkina-alueella

#### 4.3.2 Schauman Wood S.A.

Seuraavassa kuvassa (Kuva 43) on esitetty Schauman Wood S.A.:n Sisustussegmentin osuus. Kuvassa on mainittu erikseen Ranskaan jäävän sekä Ranskasta vientiin menevän Sisustussegmentin osuus. Suurin osa Schauman Wood S.A.:n Sisustussegmentistä jää Ranskaan.

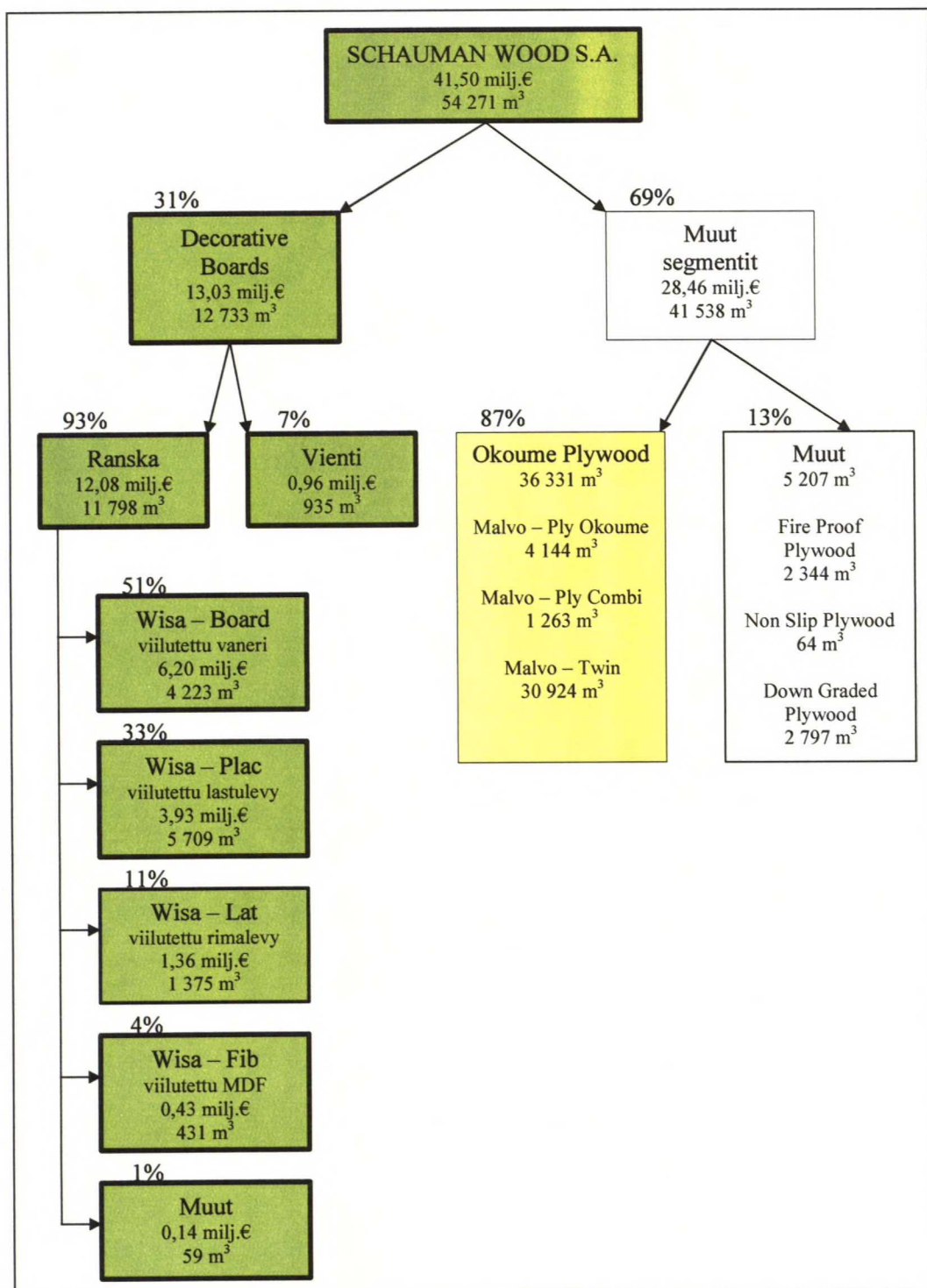


**Kuva 43** Schauman Wood S.A.:n Sisustussegmenttien osuudet

Kuvassa (Kuva 44) on esitetty Schauman Wood S.A.:n Sisustussegmentin jakautumista tuotteittain. Ensin tuotteet on jaettu kahteen ryhmään: Decorative Boards ja Muut segmentit.

Decorative Boardsista eli Sisustussegmentistä valtaosa jää Ranskan markkina-alueella, vain seitsemän prosenttia menee vientiin. Ranskaan jäävien sisustustuotteiden osuudet on ilmoitettu kuvassa tuotteittain. Muut segmentistä valtaosa on Okoume Plywoodia. Laatikko on merkitty keltaisella, koska osa näistä tuotteista saattaa päätyä sisustukseen. Sisustukseen todennäköisimmin päätyvä Okoume Plywood on Malvo –Ply Okoumea, joka on kokonaan valmistettu okoumesta. Malvo - Ply Okoumea viedään eniten Hollantiin.

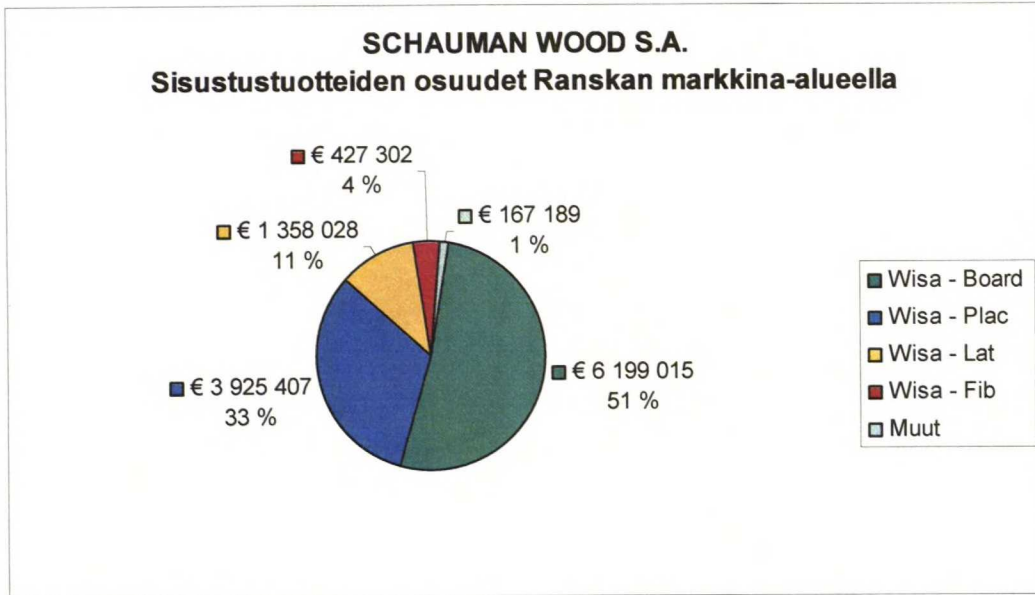




Kuva 44 Schauman Wood S.A.:n Sisustussegmentin jakautuminen tuotteittain

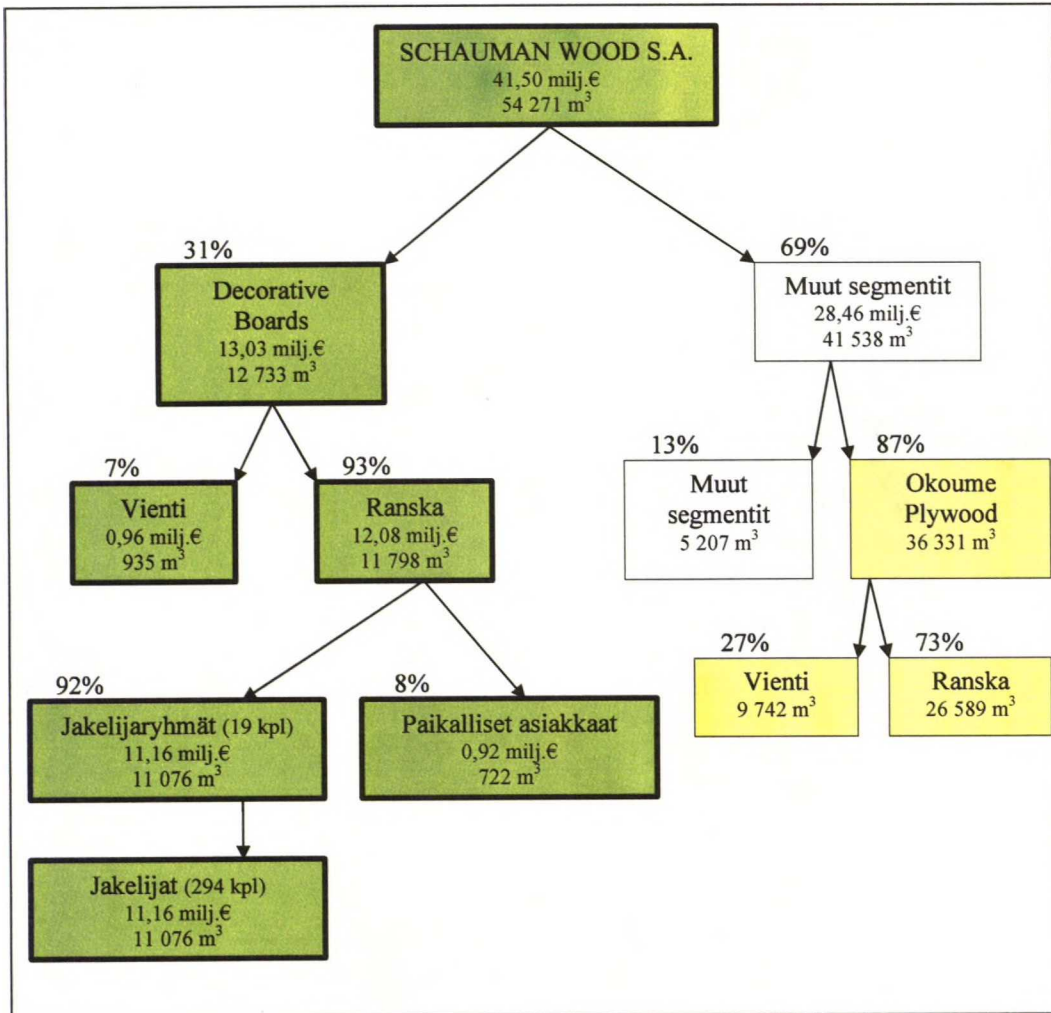
Schauman Wood S.A.:n Sisustustuotteiden osuudet Ranskan markkina-alueella on esitetty kuvassa (Kuva 45). Viilutetun vanerin, Wisa –Boardin,

osuus on puolet. Viilutetun lastulevyn, Wisa –Placin, osuus on kolmannes. Viilutetun rimalevyn, Wisa –Latin, osuus on 11 prosenttia.



**Kuva 45** Schauman Wood S.A.:n Sisustustuotteiden osuudet Ranskan markkina-alueella

Seuraavassa kuvassa (Kuva 46) on esitetty Schauman Wood S.A.:n Decorative Boardsin jakautuminen loppukäyttäjittäin Ranskassa. Lähes koko myynti menee jakelijaryhmille, joita on 19. Nämä ryhmät sisältävät yhteensä lähes 300 jakelijaa. Osa tuotteista myydään tehtaalta suoraan paikallisille asiakkaille. Lisäksi kuvassa nähdään Okoume Plywoodin myynnin jakautuminen Ranskan ja viennin välillä.

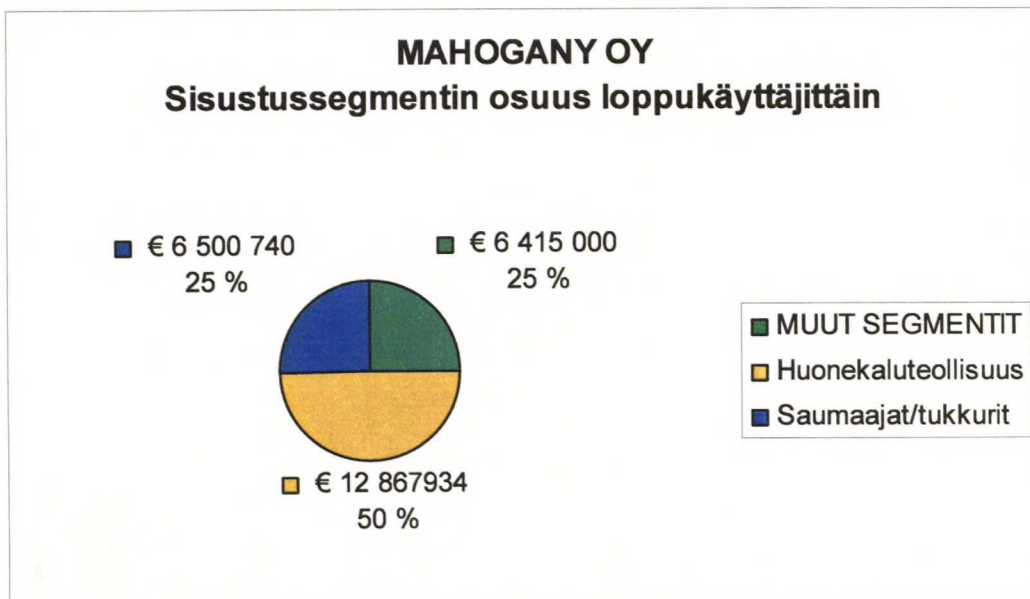


Kuva 46 Schaubman Wood S.A.:n Sisustussegmentin jakautuminen loppukäyttäjittäin

#### 4.3.3 Mahogany Oy

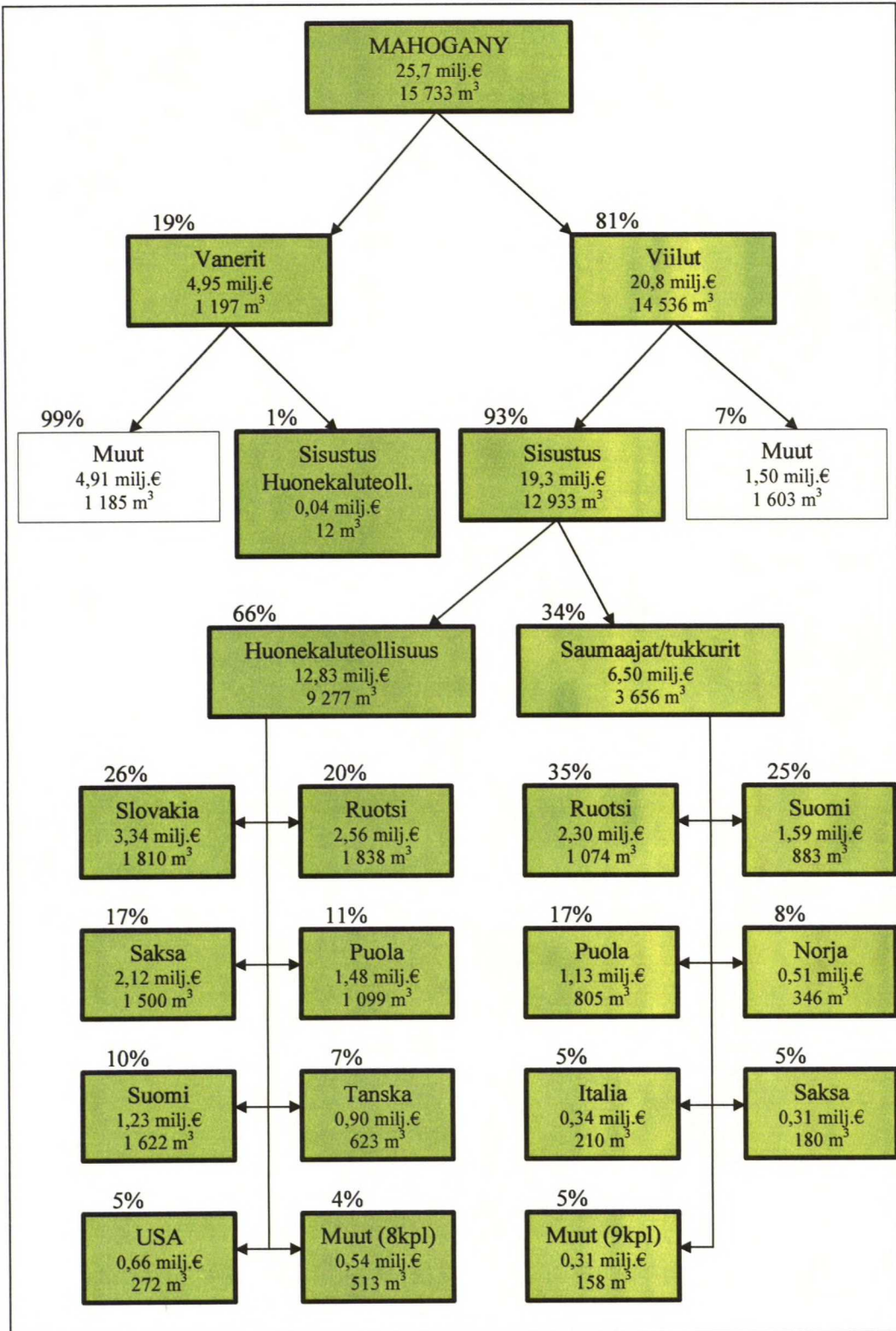
Seuraavassa kuvassa (Kuva 47) on esitetty Mahogany Oy:n Sisustussegmentin osuudet loppukäyttäjittäin. Loppukäyttäjät ovat Huonekaluteollisuus sekä Saumaajat ja tukkurit. Mahogany:n Sisustussegmentin osuus on 75 prosenttia. Tästä Huonekaluteollisuuden osuus on kaksi kolmannesta ja Saumaajien ja tukkurien kolmannes.





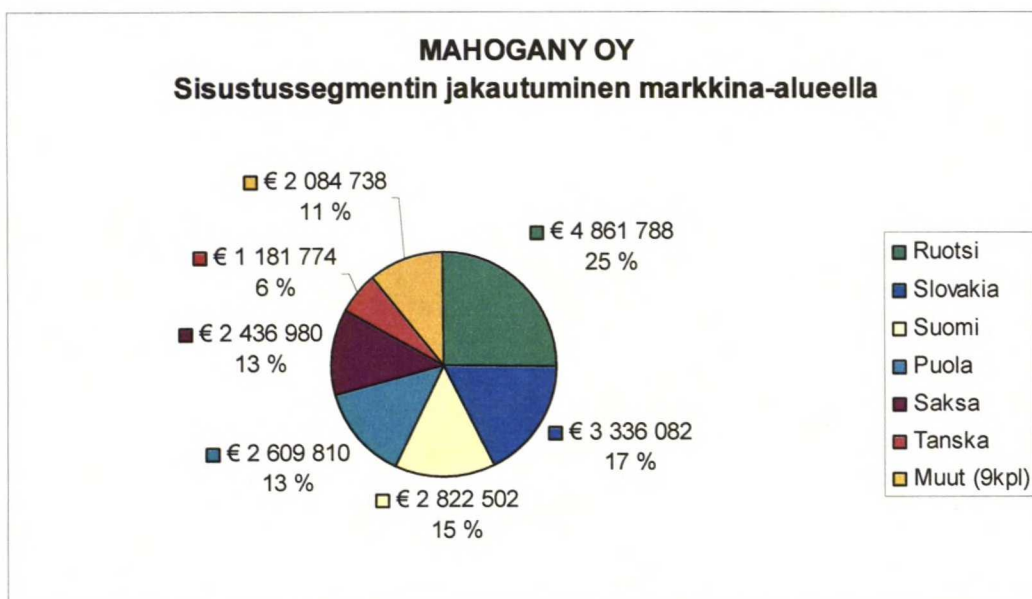
**Kuva 47** Mahogany Oy:n Sisustussegmentin osuudet loppukäyttäjittäin

Mahoganyn tuotteet voidaan jakaa kahteen ryhmään: Viilut ja Vanerit. Vanereista vain murto-osa päättyy Sisustukseen, lähinnä Huonekaluteollisuuteen. Viiluista puolestaan valtaosa, yli 90 prosenttia, päättyy Sisustukseen. Sisustussegmentin Viiluista 66 prosenttia päättyy Huonekaluteollisuuteen ja 34 prosenttia Saumaajille ja tukkureille. Seuraavassa kuvassa (Kuva 48) on esitetty Viilujen jakautuminen markkina-alueella molempien loppukäyttäjien osalta.



**Kuva 48 Mahogany Oy:n Sisustussegmentin jakautuminen loppukäyttäjittäin markkina-alueella**

Alla olevassa kuvassa (Kuva 49) on esitetty Mahoganyyn Sisustussegmentin jakautuminen markkina-alueella. Ruotsin osuus on neljännes, 17 prosenttia Sisustussegmentistä menee Slovakiaan ja 15 prosenttia jää Suomeen.

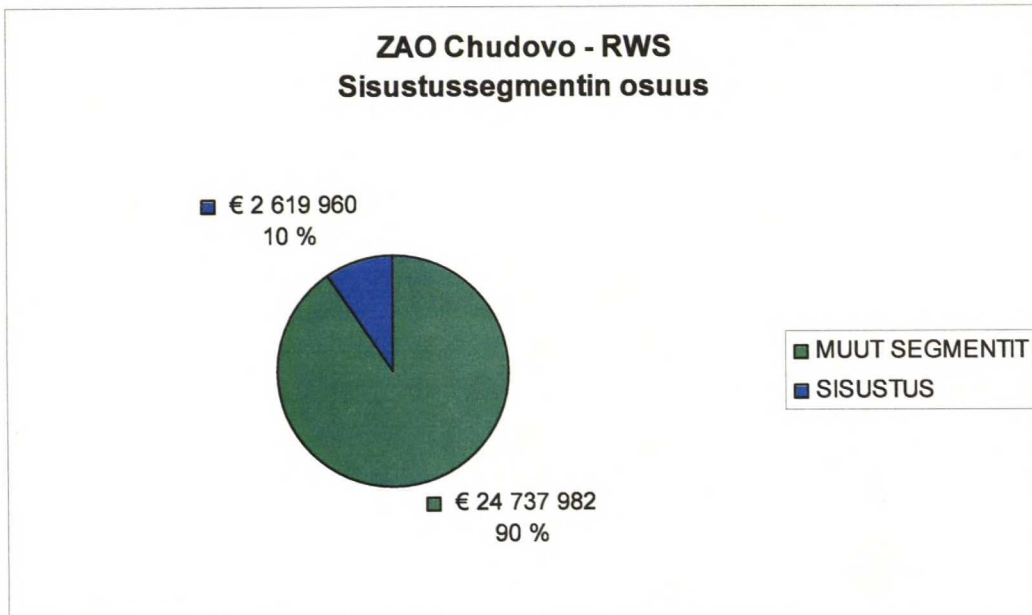


**Kuva 49 Mahogany Oy:n Sisustussegmentin jakautuminen markkina-alueella**

#### **4.3.4 ZAO Chudovo –RWS**

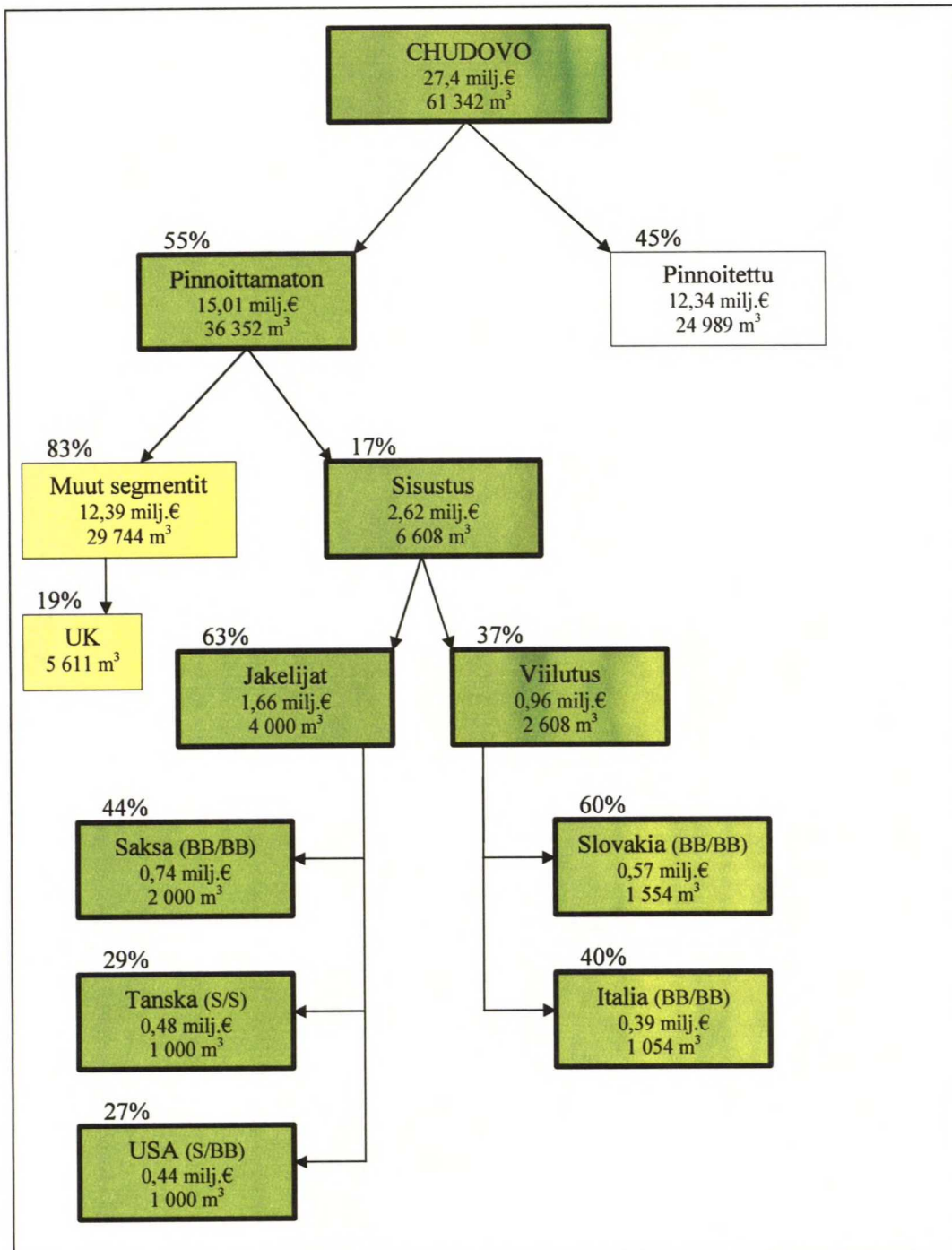
Seuraavassa kuvassa (Kuva 50) on esitetty ZAO Chudovo–RWS:n Sisustussegmentin osuus. Se on kymmenen prosenttia.





**Kuva 50** ZAO Chudovo – RWS:n Sisustussegmentin osuus

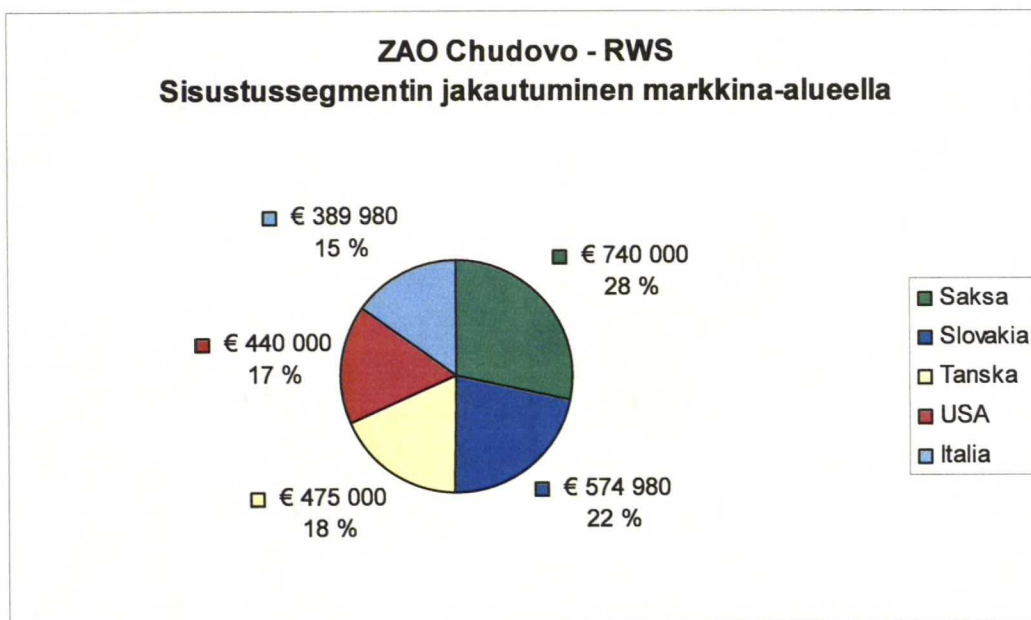
Seuraavassa kuvassa (Kuva 51) on esitetty Chudovon Sisustussegmentin jakautuminen loppukäyttäjittäin markkina-alueella. Chudovossa valmistetaan Pinnoittamatonta ja Pinnoitettua koivuvaneria. Sisustukseen päätyvä vaneri on Pinnoittamatonta. Sisustus voidaan jakaa kahteen ryhmään loppukäyttäjittäin: Jakelijoihin sekä Viilutukseen. Jakelijoiden kautta vanerit saattavat myös päätyä viilutettaviksi. Lisäksi Pinnoittamaton -laatikon alla on Muut segmentit -laatikko, joka on merkitty keltaisella, koska osa tästä saattaa mahdollisesti päätyä sisustukseen, mutta varmaa tietoa ei ole. Muut segmentit -laatikon alla on ilmoitettu erikseen Iso-Britannian (UK) osuus. Vanerien laadut on ilmoitettu suluissa kunkin maan kohdalla.



**Kuva 51** ZAO Chudovo–RWS:n Sisustussegmentin jakautuminen loppukäyttäjittäin markkina-alueella

Seuraavassa kuvassa (Kuva 52) on esitetty Chudovon Sisustussegmentin jakautuminen markkina-alueella. Saksan osuus Sisustussegmentistä on vajaa kolmannes. Toiseksi suurin markkina-alue on Slovakia. Tosin slova-

kialaisen ostajan taustalla on saksalainen omistaja. Muut markkina-alueet ovat Tanska, USA sekä Italia.



**Kuva 52** ZAO Chudovo–RWS:n Sisustussegmentin jakautuminen markkina-alueella

## 4.4 Suurimmat markkina-alueet

Seuraavissa kuvissa on esitetty UPM–Kymmene Puuteollisuuden Sisustussegmentin jakautumista kahdeksan suurimman markkina-alueen kohdalla. Markkina-alueet on esitelty suuruusjärjestyksessä.

### 4.4.1 Suomi

Puuteollisuuden Sisustussegmentin suurin markkina-alue on Suomi, jonka on 25 prosenttia. Kotimaan Sisustussegmentin arvo on 34,8 milj.€.

Oheisessa kuvassa (Kuva 53) on esitetty Suomen Sisustussegmentin jakautuminen tuotantoryhmittäin. Kuvasta nähdään kuinka suuren osan kukin tuotantoryhmä on Sisustussegmentistä tuottanut. Tuotantoryhmät ovat seuraavat:



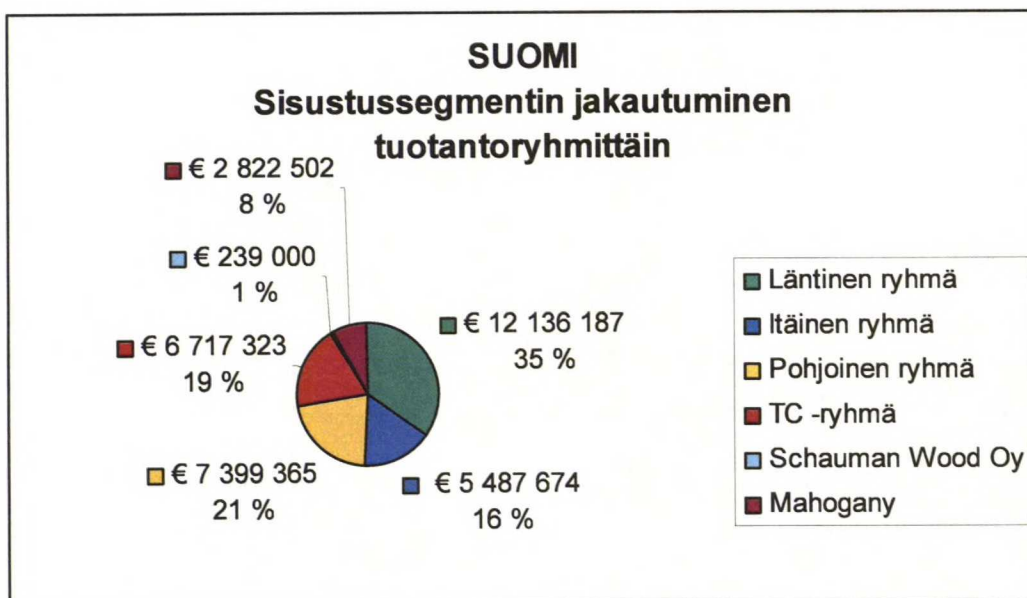
Yhtyneiden Sahojen (USM:n) tuotantoryhmät ovat:

- Läntinen saharyhmä
- Itäinen saharyhmä
- Pohjoinen saharyhmä
- TC -ryhmä
- Rabopale

Schauman Woodin (SW:n) tuotantoryhmät ovat:

- Schauman Wood Oy
- Schauman Wood S.A.
- Mahogany Oy
- ZAO Chudovo–RWS

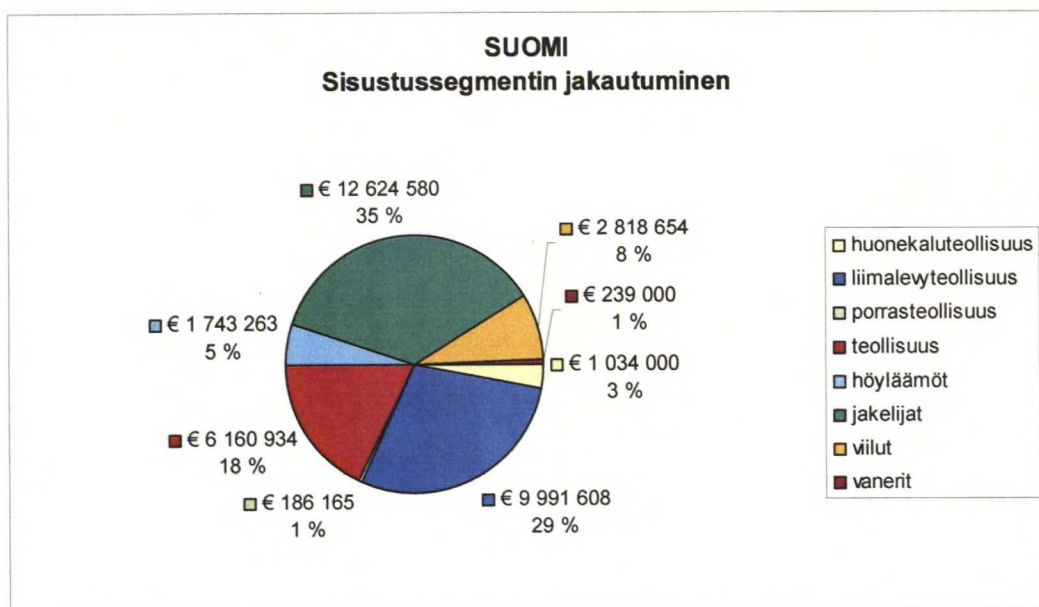
Kotimaan Sisustussegmentistä yli 90 prosenttia on peräisin USM:n tuotantoryhmistä ja vajaa kymmenen prosenttia SW:n tuotantoryhmistä.



**Kuva 53** Sisustussegmentin jakautuminen Suomessa tuotantoryhmittäin

Seuraavassa kuvassa (Kuva 54) on esitetty kotimaan Sisustussegmentin jakautumista. USM:n osalta jakautuminen on esitetty loppukäyttäjittäin, SW:n osalta tuotteittain.

USM:n loppukäyttäjät on jaoteltu ryhmiin: Huonekalu-, Liimalevy- ja Por-  
rasteollisuus, Teollisuus, Höyläämöt sekä Jakelijat. Huonekaluteollisuus  
pitää sisällään huonekaluteollisuuteen jatkojalostettavaksi menneet toimi-  
tukset. Liimalevyteollisuus puolestaan käsittää liimapuulevyä valmistavalle  
teollisuudelle jatkojalostettavaksi menneet toimitukset. Portaita valmista-  
valle teollisuudelle menneet toimitukset ovat kohdassa Porrasteollisuus.  
Toimituksia, jotka ovat menneet teollisuudelle jatkojalostettavaksi, mutta  
joita ei ole osattu kohdistaa edellä mainituille aloille, on kerätty kohtaan  
Teollisuus. Höyläämöt pitää sisällään höyläämöille jatkojalostettavaksi  
menneet toimitukset. Jakelijoille edelleen välitettäväksi menneet toimituk-  
set on kohdassa Jakelijat. SW:n osalta Sisustussegmentti on jaettu tuot-  
teittain: Vanerit ja Viilut. Vanerit menevät pääasiassa jakelijoille, Chudo-  
vosta osa vanerista päätyy teollisuuteen viilutettavaksi. Viiluista lähes 70  
prosenttia menee huonekaluteollisuudelle, loput menevät saumaajille ja  
viilutukkureille, jotka jalostavat ja välittävät tuotteita eteenpäin.

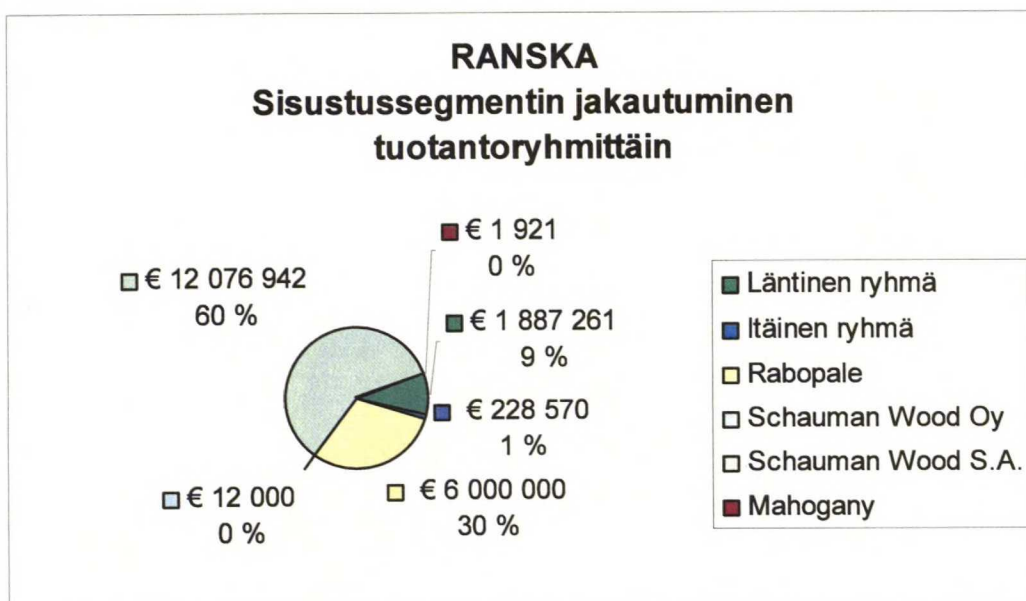


**Kuva 54** Sisustussegmentin jakautuminen Suomessa loppukäyttäjittäin Yhtyeiden Sahojen osalta sekä tuotteittain Schauman Woodin osalta

Suomessa jakelijoiden osuus on 35 prosenttia Sisustussegmentistä. Teollisuuden yhteenlaskettu osuus 50 prosenttia, josta yli puolet menee liima-  
puulevyteollisuuteen. Viilujen osuus Sisustussegmentistä on kahdeksan prosenttia. Viiluista noin puolet menee huonekaluteollisuudelle.

#### 4.4.2 Ranska

Ranska on Puuteollisuuden Sisustussegmentin toiseksi suurin markkina-  
alue. Tämä johtunee siitä, että USM:llä on Rabopalen höyläämö ja SW:llä  
on Schauman Wood S.A.:n tehdas Ranskassa. Molempien tuotantoryhmi-  
en päämarkkina-alue on Ranska. Ranskan Sisustussegmentin arvo on va-  
jaa 20 milj.€ ja se on 15 prosenttia Puuteollisuuden Sisustussegmentistä.  
Ranskan Sisustussegmentistä 60 prosenttia on peräisin SW:n tuotanto-  
ryhmistä, lähes yksinomaan Schauman Wood S.A.:lta. USM:n osuus on  
40 prosenttia, ja siitä valtaosa on peräisin Rabopalen höyläämöltä.  
Kolmannes USM:n osuudesta on tuottanut Läntinen saharyhmä.  
Tilannetta on kuvattu ohessa (Kuva 55).

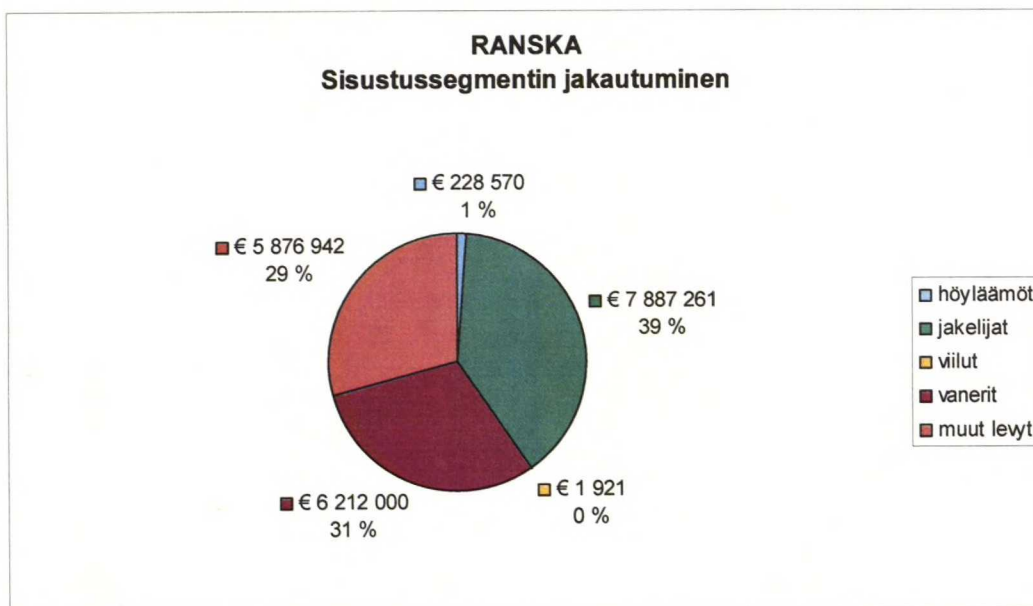


**Kuva 55** Sisustussegmentin jakautuminen Ranskassa tuotantoryhmittäin

Ranskassa jakelijoiden osuus Sisustussegmentistä on 39 prosenttia. Jake-  
lijoille menevän osuuden suuruus johtuu Rabopalen höyläämästä, jonka



Sisustussegmentin tuotteet menevät pääasiassa paikallisille jakelijoille. Ranskan Sisustussegmentti muita suuria ryhmiä ovat tuoteryhmät Vanerit ja Muut levyt. Muut levyt ovat tuoteryhmä, joka käsittää Schauman Wood S.A.:n valmistamat viilutetut MDF-, lastu- sekä rimalevyt. (Kuva 56)

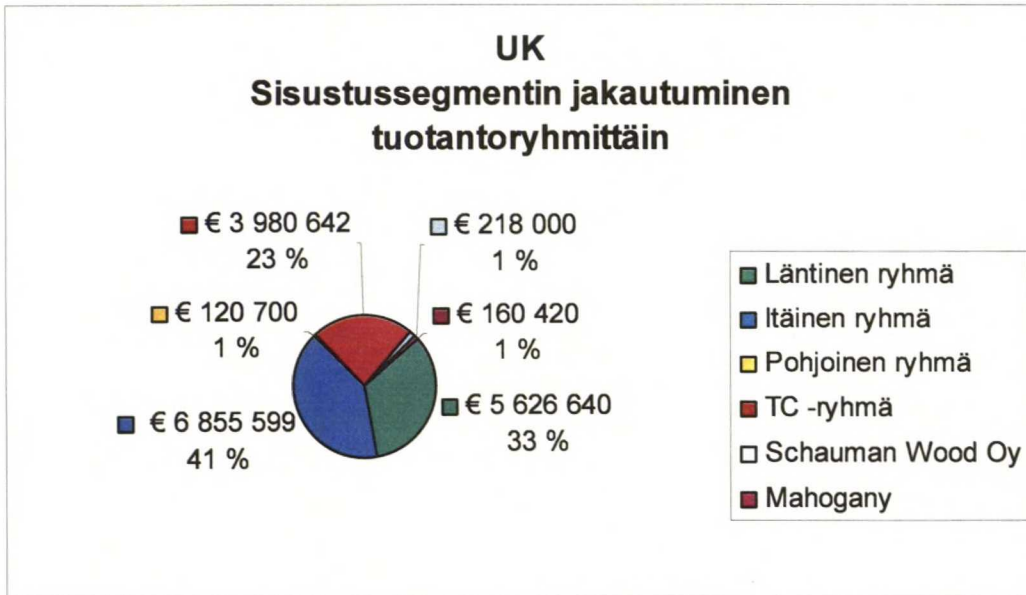


**Kuva 56** Sisustussegmentin jakautuminen Ranskassa loppukäyttäjittäin Yhtyneiden Sahojen osalta sekä tuotteittain Schauman Woodin osalta

#### 4.4.3 Iso-Britannia (UK)

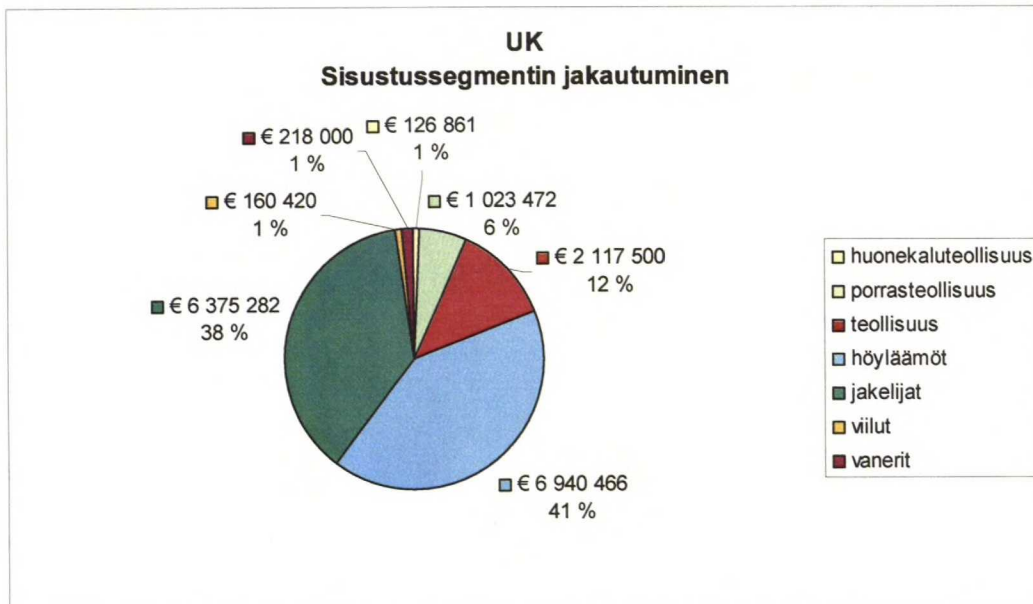
Puuteollisuuden kolmanneksi suurin markkina-alue on UK. Sen osuus Puuteollisuuden Sisustussegmentistä on 12 prosenttia. Lähes 17 milj.€ arvoinen Sisustussegmentti on lähes kokonaan peräisin USM:n tuotantoryhmistä. Vain kaksi prosenttia Sisustussegmentistä on peräisin SW:n tuotantoryhmistä. (Kuva 57)

Tuotantoryhmistä Itäisen saharyhmän osuus on suurin, 41 prosenttia. Muut merkittävät tuotantoryhmät ovat Läntinen saharyhmä, 33 prosenttia, sekä TC -ryhmä, 23 prosenttia.



**Kuva 57** Sisustussegmentin jakautuminen Iso-Britanniassa (UK) tuotantoryhmittäin

UK:ssa höyläämöiden ja jakelijoiden osuudet Sisustussegmentistä ovat suuret, noin 40 prosenttia kumpikin. Teollisuusalojen yhteenlaskettu osuus on noin 20 prosentti, josta kolmannes voidaan kohdistaa porrasteollisuuteen. (Kuva 58)

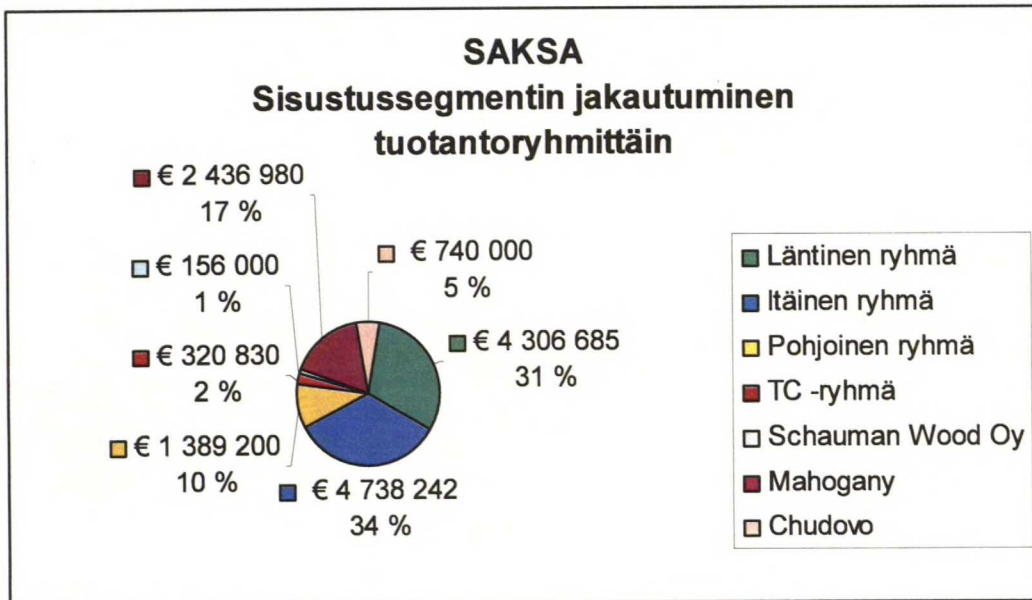


**Kuva 58** Sisustussegmentin jakautuminen Iso-Britanniassa (UK) loppukäyttäjittäin Yhtyneiden Sahojen osalta sekä tuotteittain Schauman Woodin osalta

#### 4.4.4 Saksa

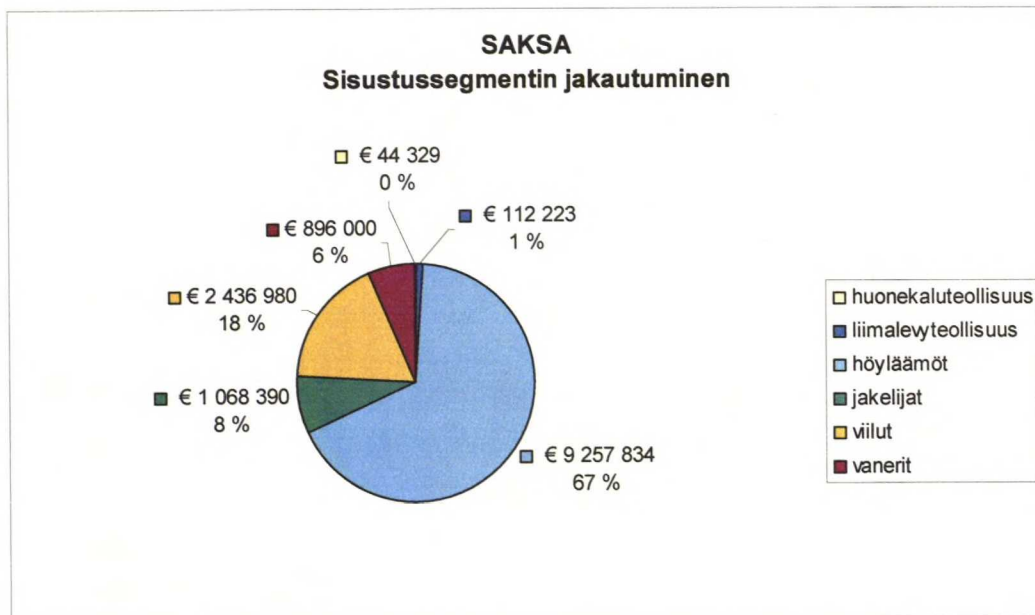
Saksan osuus Puuteollisuuden Sisustussegmentistä on kymmenen prosenttia. Markkina-alueena Saksa on neljänneksi suurin. Saksan Sisustussegmentin arvo on yli 14 milj.€. Saksan Sisustussegmentistä 76 prosenttia on peräisin USM:n tuotantoryhmistä ja 24 prosenttia SW:n tuotantoryhmistä. Tilannetta on havainnollistettu oheisessa kuvassa (Kuva 59). Tuotantoryhmistä merkittävimmät ovat Itäinen ja Läntinen saharyhmä sekä Mahogany Oy. Lisäksi Pohjoisen saharyhmän osuus on huomattava.





**Kuva 59** Sisustussegmentin jakautuminen Saksassa tuotantoryhmittäin

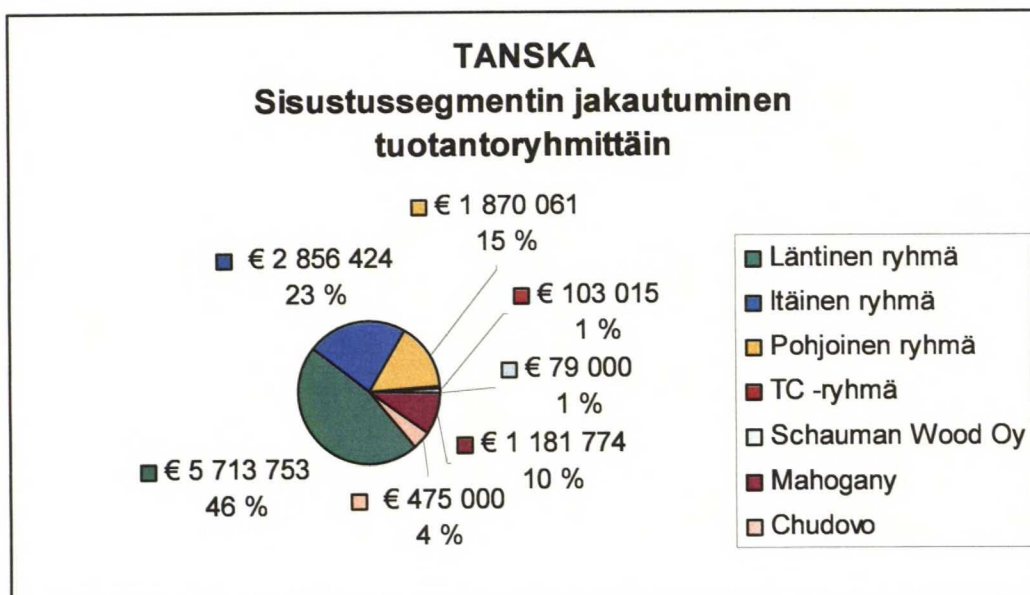
Seuraavassa kuvassa (Kuva 60) on esitetty Sisustussegmentin jakautumista Saksassa. Lähes 70 prosenttia toimituksista menee höyläämöille. Viilujen osuus Saksan Sisustussegmentistä on 18 prosenttia. Viiluista noin 80 prosenttia menee huonekaluteollisuudelle ja noin 20 prosenttia saumajille ja tukkureille.



**Kuva 60** Sisustussegmentin jakautuminen Saksassa loppukäyttäjittäin Yhtyneiden Sahojen osalta sekä tuotteittain Schauman Woodin osalta

#### 4.4.5 Tanska

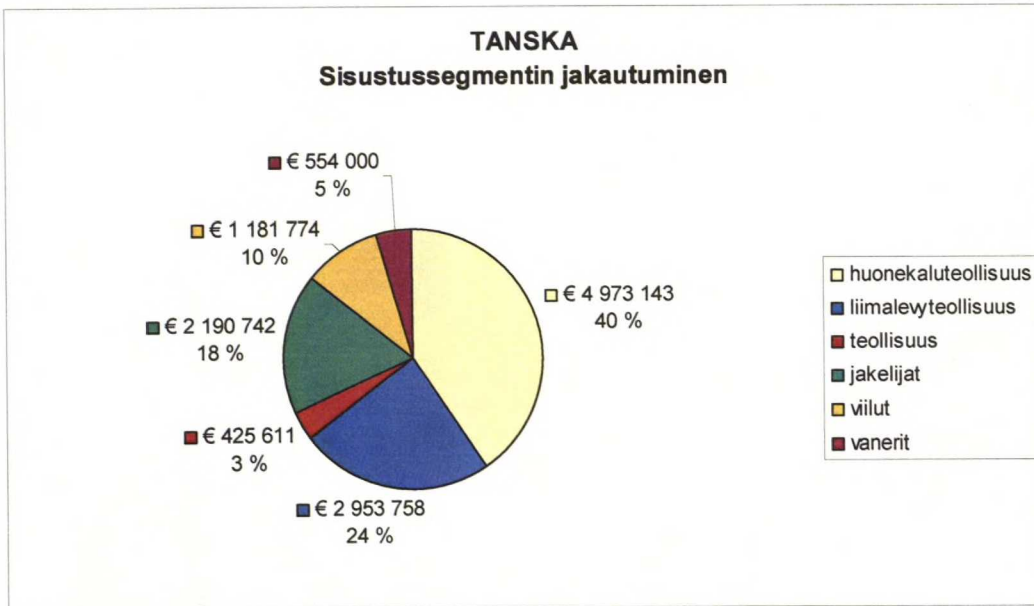
Puuteollisuuden Sisustussegmentin viidenneksi suurin markkina-alue on Tanska, jonka Sisustussegmentti on yli 12 milj.€ arvoinen ja sen osuus Puuteollisuuden Sisustussegmentistä on yhdeksän prosenttia. Seuraavassa kuvassa (Kuva 61) on esitetty Tanskan Sisustussegmentin jakautuminen tuotantoryhmittäin. USM:n tuotantoryhmien osuus Sisustussegmentistä on 86 prosenttia ja SW:n tuotantoryhmien 14 prosenttia. Lähes puolet Tanskan Sisustussegmentistä on peräisin Läntisestä saharyhmästä ja vajaa neljännes Itäisestä saharyhmästä. Pohjoisen saharyhmän osuus Sisustussegmentistä on 15 ja Mahoganyin kymmenen prosenttia.



**Kuva 61** Sisustussegmentin jakautuminen Tanskassa tuotantoryhmittäin

Suurin osa Tanskan Sisustussegmentistä menee teollisuudelle. Huonekaluteollisuuden osuus on 40 prosenttia ja liimapuulevyteollisuuden osuus on 24 prosenttia. Jakelijoille Sisustussegmentistä menee 18 prosenttia. Viilujen osuus on kymmenen ja vanerien viisi prosenttia. Viiluista 76 prosenttia menee huonekaluteollisuudelle ja 14 prosenttia saumaajille ja tukkureille. Tilannetta on havainnollistettu kuvassa (Kuva 62).

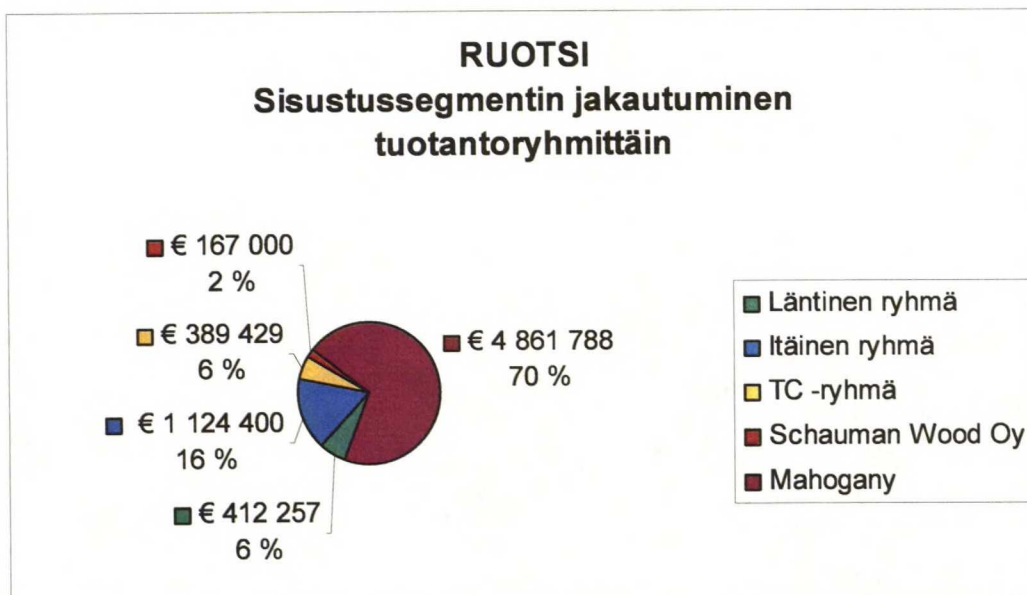




**Kuva 62** Sisustussegmentin jakautuminen Tanskassa loppukäyttäjittäin Yhtyneiden Sahaen osalta sekä tuotteittain Schauman Woodin osalta

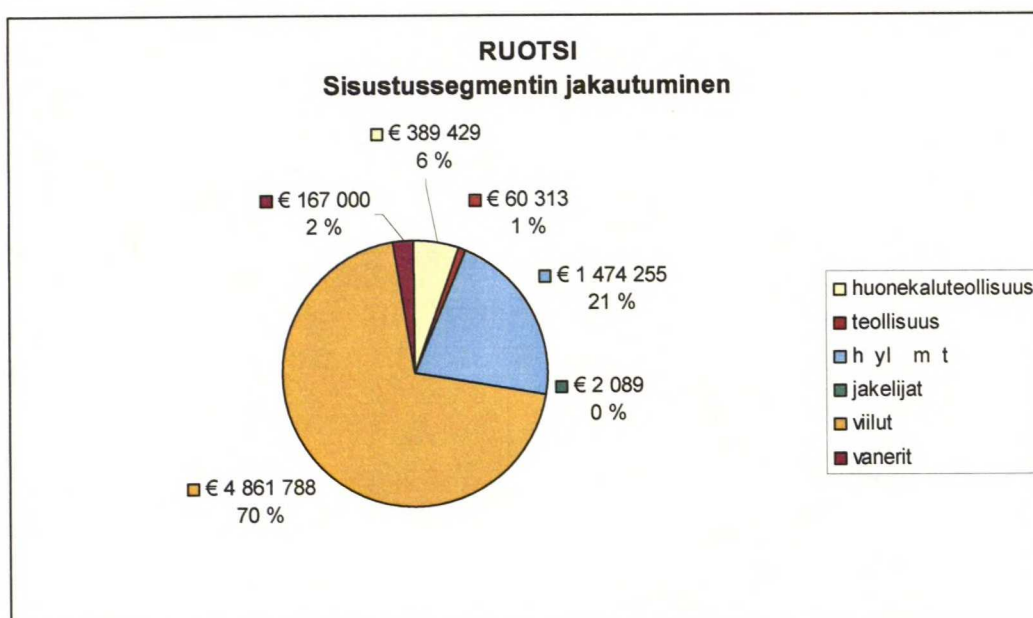
#### 4.4.6 Ruotsi

Puuteollisuuden Sisustussegmentistä Ruotsilla on viiden prosentin osuus. Puuteollisuuden Sisustussegmentin kuudenneksi suurin markkina-alue on Ruotsi, jonka Sisustussegmentin arvo on lähes 7 milj.€. Ruotsi on Ranskan ohella ainoa suuri markkina-alue, jossa SW:n osuus Sisustussegmentistä on suurempi kuin USM:n. Sisustussegmentistä yli 70 prosenttia on peräisin SW:n tuotantoryhmistä ja vajaa 30 prosenttia SM:n tuotantoryhmistä. Pääasiassa SW:n osuus on peräisin Mahoganyilta. Suurin osa USM:n osuudesta on Itäisestä saharyhmästä. Tilannetta on havainnollistettu seuraavassa kuvassa (Kuva 63).



**Kuva 63** Sisustussegmentin jakautuminen Ruotsissa tuotantoryhmittäin

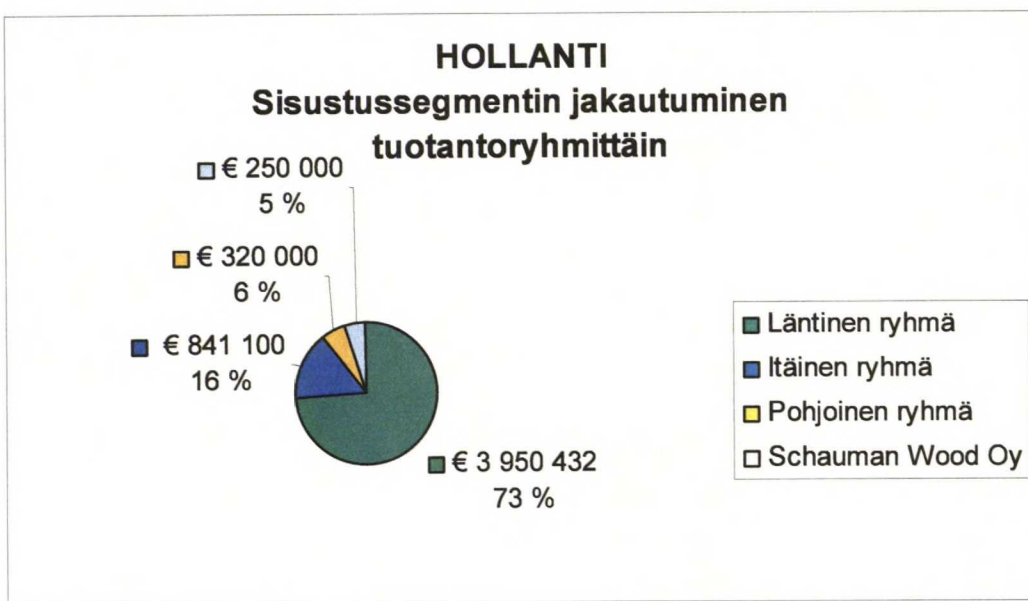
Lähes koko SW:n osuus Ruotsin Sisustussegmentistä muodostuu viiluista, näiden osuus koko segmentistä on 70 prosenttia. Viiluista puolet menee huonekaluteollisuudelle ja puolet saumaajille ja tukkureille. Viidennes Sisustussegmentistä menee höyläämöille. (Kuva 64)



**Kuva 64** Sisustussegmentin jakautuminen Ruotsissa loppukäyttäjittäin Yhtyneiden Sahojen osalta sekä tuotteittain Schauman Woodin osalta

#### 4.4.7 Hollanti

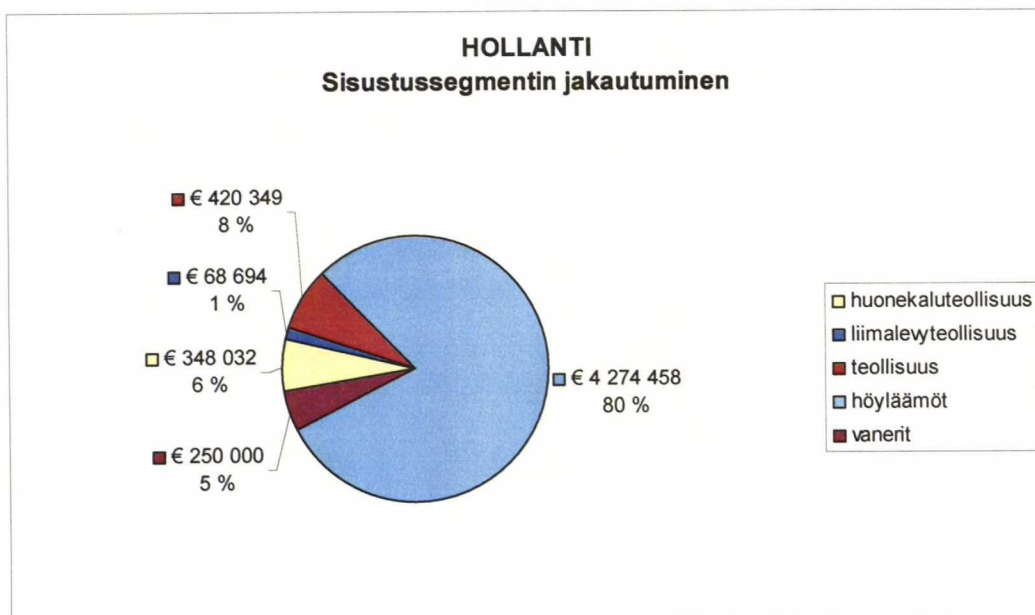
Hollannin Sisustussegmentti on yli 5 milj.€ arvoinen. Hollanti on Puuteollisuuden Sisustussegmentin seitsemänneksi suurin markkina-alue, sen osuus on neljä prosenttia. UK:n ohella Hollanti on USM:n "valta-alueita". Peräti 95 prosenttia Sisustussegmentistä on peräisin USM:n tuotantoryhmistä. Läntisen saharyhmän osuus on 73 prosenttia ja Itäisen saharyhmän osuus on 16 prosenttia. SW:n osuus Sisustussegmentistä on viisi prosenttia, ja se on yksinomaan Schauman Wood Oy:ltä. (Kuva 65)



**Kuva 65** Sisustussegmentin jakautuminen Hollannissa tuotantoryhmittäin

Höyläämöiden osuus on suuri Hollannissa, peräti 80 prosenttia Sisustussegmentistä. Teollisuuteen menee yhteensä 15 prosenttia. SW:n koko viiden prosentin osuus koostuu vanerista. (Kuva 66)

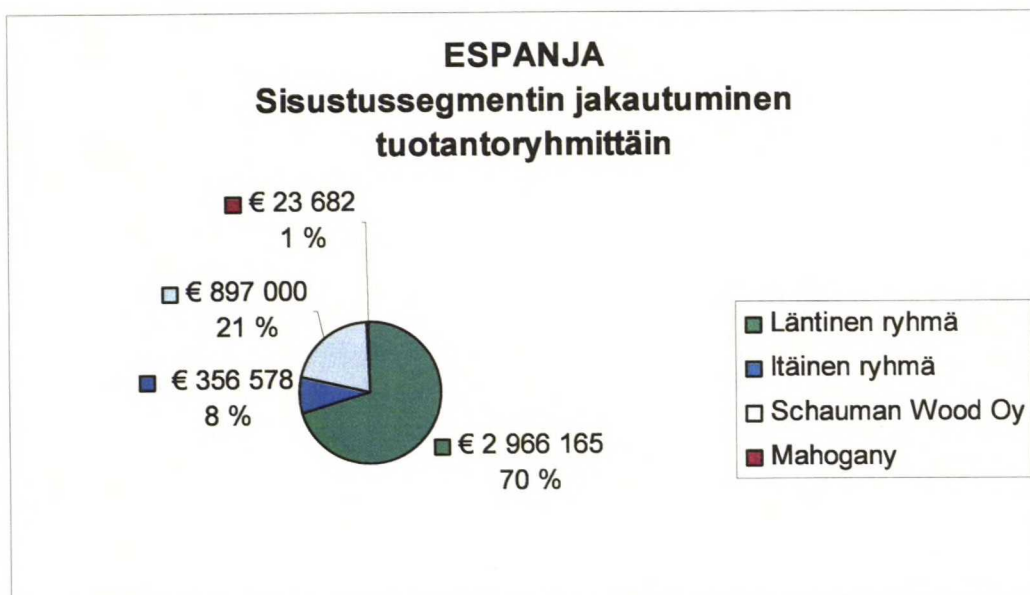




**Kuva 66** Sisustussegmentin jakautuminen Hollannissa loppukäyttäjittäin Yhtyneiden Sahojen osalta sekä tuotteittain Schauman Woodin osalta

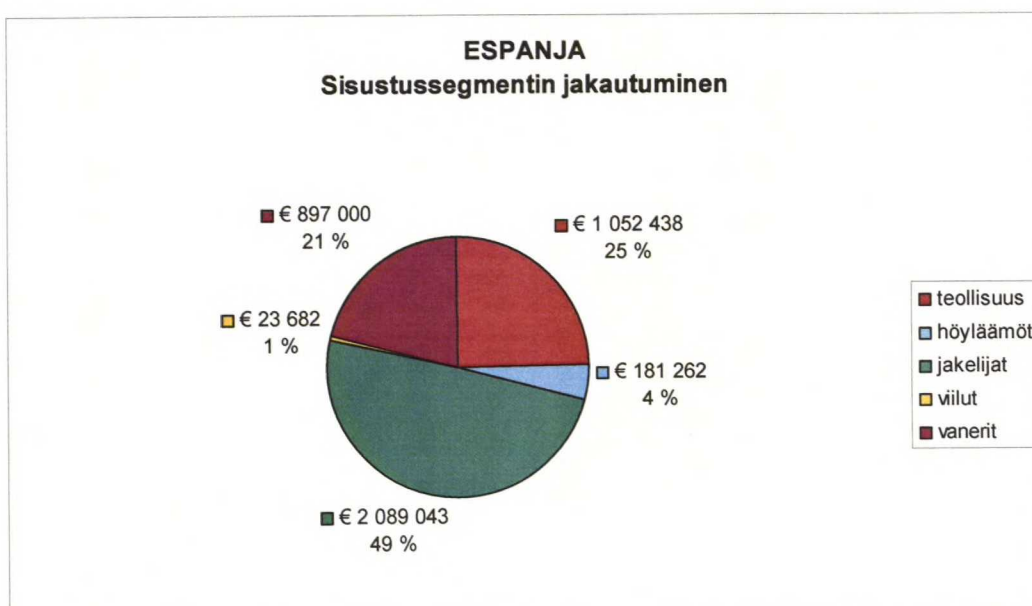
#### 4.4.8 Espanja

Espanja on kahdeksanneksi suurin Puuteollisuuden Sisustussegmentin markkina-alue, sen osuus on neljä prosenttia. Espanjan Sisustussegmentti on yli 4 milj.€ arvoinen. Seuraavasta kuvasta (Kuva 67) nähdään, että lähes 80 prosenttia Sisustussegmentistä on peräisin USM:n tuotantoryhmistä. Pääosa USM:n osuudesta on Läntisestä saharyhmästä. 22 prosenttia on peräisin SW:n tuotantoryhmistä, pääasiassa Schauman Wood Oy:ltä.



**Kuva 67** Sisustussegmentin jakautuminen Espanjassa tuotantoryhmittäin

Seuraavasta kuvassa (Kuva 68) on esitetty Espanjan Sisustussegmentin jakautuminen. Puolet segmentistä menee jakelijoille ja neljännes teollisuudelle. Vanerin osuus Sisustussegmentistä on 21 prosenttia. Höyläämöiden osuus on neljä prosenttia.

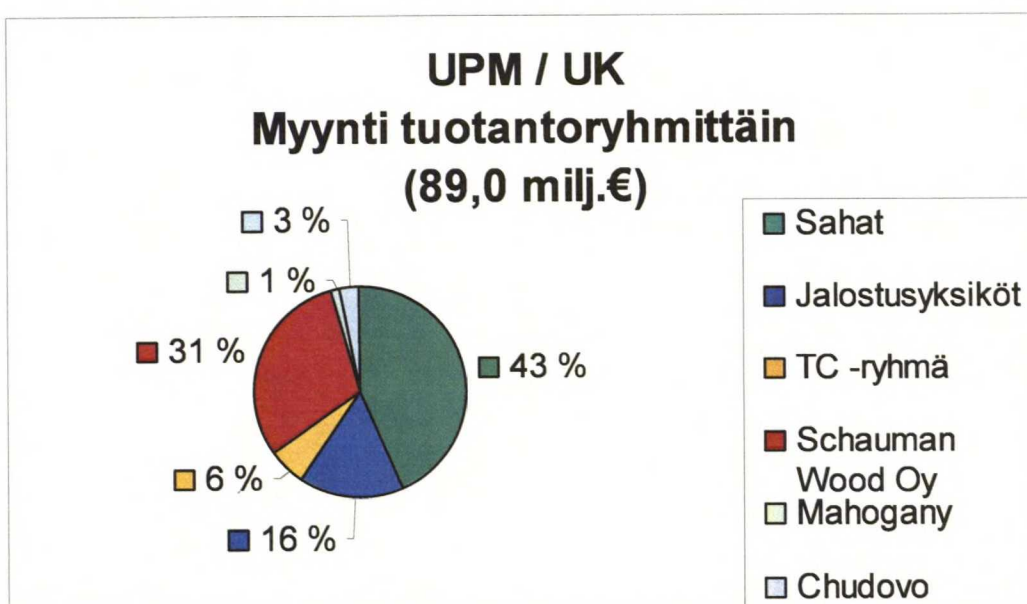


**Kuva 68** Sisustussegmentin jakautuminen Espanjassa loppukäyttäjittäin Yhtyneiden Sahojen osalta sekä tuotteittain Schauman Woodin osalta

## 5 Iso-Britannia UPM-Kymmene Puuteollisuuden markkina-alueena

Alkukartoituksen perusteella tarkemmin tutkittavaksi alueeksi valittiin Iso-Britannia (UK). Tämän kappaleen tarkoituksena on luoda yleissilmäys UK:n markkina-alueeseen.

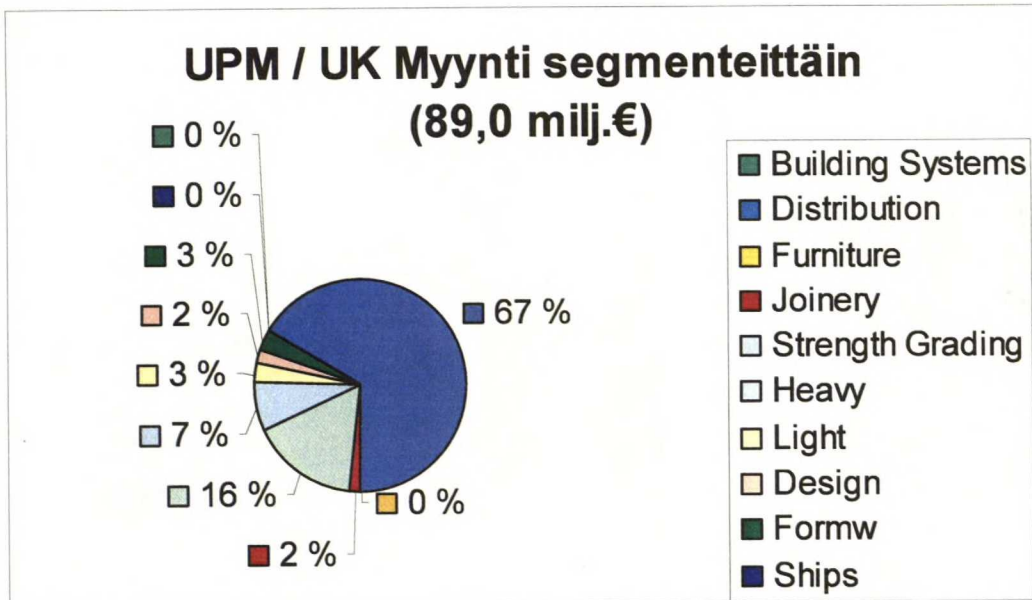
UPM–Kymmene Puuteollisuuden UK:n myynti tuotantoryhmittäin on esitetty seuraavassa kuvassa (Kuva 69). Yhtyneiden Sahojen (USM:n) yhteenlaskettu osuus on 65 prosenttia, eli noin 57 milj.€. Schauman Woodin (SW:n) osuus on 35 prosenttia, eli noin 31 milj.€. SW:n osalta tuotantoryhmäjako on sama kuin alkukartoituksessa. USM:n osalta ryhmäjako on muutettu. Ryhmistä TC –ryhmä on säilynyt ennallaan. Siihen kuuluvat siis TC Heinola, TC Luumäki sekä Parkanon Lista Oy. Uuteen ryhmään Sahat kuuluvat kaikki UPM:n sahalaitekset kotimaassa: Alholma, Aureskoski, Heinola, Kajaani, Kaukas, Korkeakoski, Leivonmäki ja Seikku. Ryhmään Jalostusyksiköt lukeutuvat Alholman jalostus, Aureskosken jalostus sekä Kaukaan höyläämö. Tuotantoryhmäjako USM:n osalta muutettiin tähän osioon, jotta samalla nähtäisiin tuotejakauma pääpiirteittäin.



Kuva 69 UPM – Kymmene Puuteollisuuden myynti tuotantoryhmittäin UK:ssa

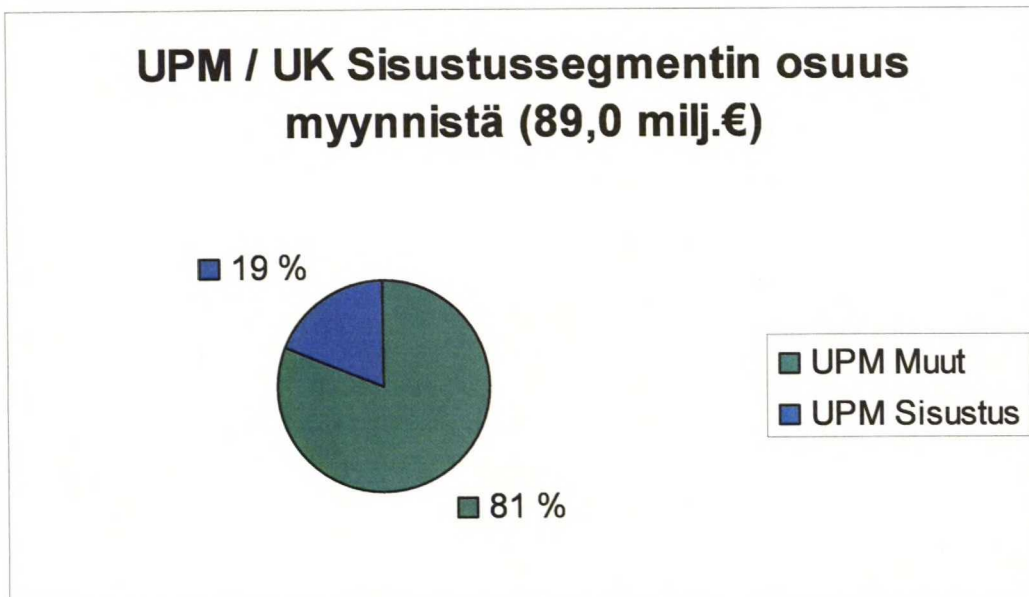


Seuraavassa kuvassa (Kuva 70) on esitetty UPM – Kymmene Puuteollisuuden myynti UK:ssa segmenteittain. Suurin segmentti on Distribution (Jakelu) 67 prosentin osuudellaan. Toiseksi suurin segmentti on Strength Grading (Lujuuslajiteltu) 16 prosentin osuudellaan. Segmenttien lukumäärä on suuri, koska sekä USM:n että SW:n puolella vain Distribution-segmentti on yhteinen.



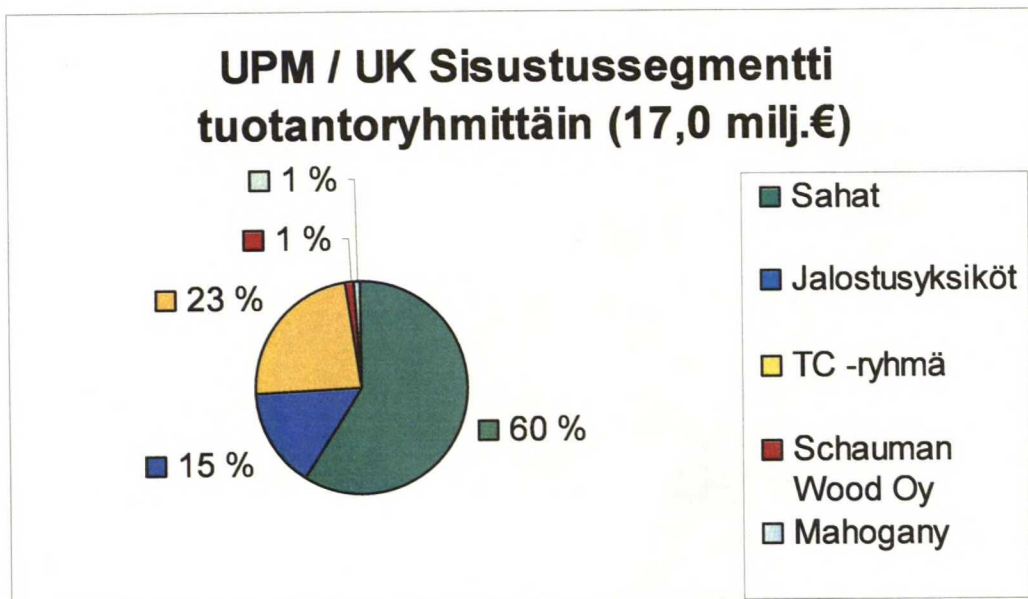
**Kuva 70** UPM – Kymmene Puuteollisuuden myynti segmenteittain UK:ssa

Seuraavassa kuvassa (Kuva 71) on esitetty Sisustussegmentin osuus UK:ssa. Sisustussegmentin arvo perustuu alkukartoituksen tuloksiin. Sisustussegmentin osuus on 19 prosenttia, eli noin 17 milj.€ UPM-Kymmene Puuteollisuudessa.



**Kuva 71** UPM – Kymmene Puuteollisuuden Sisustussegmentin osuus myynnistä UK:ssa

UPM – Kymmene Puuteollisuuden Sisustussegmentin jakautuminen tuotantoryhmittäin on esitetty seuraavassa kuvassa (Kuva 72). Sisustussegmentistä 98 prosenttia on USM:n tuotantoryhmistä. 60 prosenttia segmentistä on sahoilta, 23 prosenttia TC-ryhmästä ja loput 15 prosenttia Jalostusyksiköistä.



**Kuva 72** UPM – Kymmene Puuteollisuuden Sisustussegmentti tuotantoryhmittäin UK:ssa



## 6 Parkanon Lista Oy

UK:n markkina-alueeseen päätettiin perehtyä sellaisen esimerkin avulla, joka näytti toimivalta. Parkanon Lista on kasvattanut myyntiään UK:ssa viime vuosina varsin voimakkaasti. Parkanon Listan toimintamallia selostetaan tässä kappaleessa sekä yleisestä että UK:n markkina-alueen näkökulmasta. Parkanon Listan esittely perustuu keskusteluihin vientipääällikkö Tommi Kujalan kanssa sekä toimitusjohtaja Kari Kerttulan MBA-työhön.

Parkanon Lista Oy:n liikeidea on määritetty seuraavasti:

*"Parkanon Lista Oy valmistaa, kehittää ja markkinoi markkina- ja asiakaskohtaisesti sopeutettuja puupohjaisista raaka-aineista valmistettuja valmiita listatuotteita rakennustoimintaan, askartelu- ja sisustustarkoituksiin sekä puolivalmisteina edelleenjalostettavaksi.*

*Asiakashyöty saavutetaan valmistamalla tuotteen asiakkaan vaatimusten mukaan ja siten, että palvelumme on parempi kuin kilpailijoiden ja tuotteiden laatu on selvästi keskimääräistä parempi. Valmistuotteiden asiakkaina ovat yritykset, joiden omaa mallistoa Parkanon Lista Oy:n tuotevalikoima täydentää ja jotka pystyvät huolehtimaan kohdemarkkinoilla tuotteiden maahantuonnista, varastoinnista, jakelusta ja markkinointityöstä.*

*Komponenttiasiakkaana on puusepän- ja rakennuspuusepänteollisuus, jonka ostovolyymi on riittävä huomioiden rahdista aiheutuvat lisäkustannukset. Kannattavuuden mittarit johdetaan tuloslaskelmasta ja taseesta. Asiakashyöty ja yhteistyön toimivuus mitataan asiakassuhteen pituuden ja ostovolyymien kehityksellä." (Kerttula, 1997, s.42)*

Parkanon Listan arvot ovat

- *Ajattelu – yhdistämme tiedon ja taidon*
- *Moraali – pidämme sopimukset ja lupaukset*
- *Osaaminen – olemme paras yritys sektorillamme*

Parkanon Listan strategiana on toimia markkinoilla, joilla sahateollisuuden ensiasteen jalostus ei pysty toimimaan johtuen raaka-ainepohjasta, valmistusteknologiasta, tuoteominaisuuksista tai muista asiakaslähtöisistä tekijöistä. Pyrkimällä yhteistyöhön kullakin markkina-alueella markkinoinnin hallitsevan yrityksen kanssa Parkanon Listan tavoitteena on tehdä tuotteesta kilpailukykyinen yhdistämällä valmistus- ja markkinointiosaaminen. Parkanon Lista pyrkii tarjoamaan asiakkailleen mahdollisimman hyvän palvelun. Asiakaslähtöisyys on Parkanon Listalle tärkeintä. (Kerttula, 1997, s.42 ja Kujala, 2002)

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 3) on esitetty SWOT-analyysi Parkanon Listasta. Analyysissä on painotettu UK:n markkina-aluetta. Kotimaassa yksikön voisi sanoa olevan osittain oman maineensa vanki, sillä yritystä pidetään kalliina. Parkanon Listan vahvuuksia ovat hyvä ja tasainen, asiakasodotukset täyttävä laatu, tuotteiden valmiusaste sekä toimitusvarmuus. Lisäksi yksiköllä on kokemusta asiakaslähtöisestä toiminnasta. Yksikön henkilöstö ja konekanta ovat monipuolisia. Toiminta on joustavaa. Yksikön kaikki hinnat perustuvat tarkkoihin laskelmiin. Lisäksi yksiköllä on emoyhtiön taustatuki. Parkanon Listan heikkouksia ovat suhteellisen pieni koko sekä osin vanhentunut konekanta, joista kustannustehokkuus kärsii. Parkanon Listalla ei ennen ollut yhtenäisiä ATK-sovelluksia emoyhtiön kanssa, mutta nyt niihin ollaan siirtymässä hiljalleen. Yksiköllä ei ole kontakteja varsinaisiin loppukäyttäjiin johtuen jakelutievalinnoista.

Parkanon Listan mahdollisuuksia ovat uudet investoinnit sekä kontaktien luominen loppukäyttäjiin. Lisämahdollisuuksia tuovat raaka-aineen hallinta sekä vuosikymmenien kokemus. Yksiköllä on myös mahdollisuuksia pal-

vella useanlaisia asiakkaita. Yksikön uhkia ovat kilpailijat, jotka ovat uusien investointien johdosta kustannustehokkaampia. Uhkia ovat myös profiloituminen liiaksi erikoistuotteisiin, korvaavat materiaalit ja tuotteet. Raaka-aineen riittävyys ja saatavuus saattavat lisäksi muodostua uhaksi. Sertifiointin, lähinnä FSC:n<sup>2</sup>, puuttuminen voinee muodostua uhaksi vielä Parakanon Listalle.

---

<sup>2</sup> FSC eli Forest Stewardship Council ("Hyvän metsänhoidon neuvosto") on kansainvälinen voittoa tavoittelematon ja avoin jäsenjärjestö, johon voivat liittyä jäseneksi organisaatiot ja yksityiset henkilöt. Sen perusti vuonna 1993 maapallon metsien häviämisestä huolestunut ympäristöalan, metsäalan ja yhteiskunnallisen alan edustajien ryhmä tavoitteenaan edistää ympäristön kannalta vastuullista, yhteiskunnallisesti hyödyllistä ja taloudellisesti kannattavaa metsien hoitoa. FSC:n pyrkimyksenä on, että kussakin maassa laaditaan olosuhteisiin soveltuvat kansalliset hyvän metsänhoidon FSC-standardit. (<http://www.fsc-finland.org/020.htm>)



**Taulukko 3 SWOT-analyysi Parkanon Listasta painottaen UK:ta markkina-alueena**

<b>VAHVUUDET</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>o kokemus asiakaslähtöisestä toiminnasta</li> <li>o hyvä, tasainen laatu vastaten asiakasodotuksia</li> <li>o tuotteiden valmiusaste</li> <li>o toimitusvarmuus</li> <li>o joustavuus</li> <li>o monipuolinen konekanta sekä henkilöstö</li> <li>o kaikki hinnat perustuvat laskelmiin</li> <li>o emoyhtiön taustatuki</li> </ul>	<b>HEIKKOUEDET</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>o pienehkö yksikkö</li> <li>o osin vanhentunut konekanta</li> <li>o kustannustehokkuus</li> <li>o jakelutievalinnat: ei suoria kontakteja varsinaisiin loppukäyttäjiin</li> <li>o ennen ei yhtenäisiä ATK-systeemejä emoyhtiön kanssa</li> </ul>
<b>MAHDOLLISUUDET</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>o uudet investoinnit</li> <li>o raaka-aineen hallinta</li> <li>o vuosikymmenien kokemus</li> <li>o pystyy palvelemaan useanlaisia asiakkaita</li> <li>o kontaktin luominen loppukäyttäjiin (markkinaimu)</li> </ul>	<b>UHAT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>o kilpailijat, joilla uudet koneinvestoinnit</li> <li>o sertifiointi (FSC:n puuttuminen)</li> <li>o yrityksen profiloituminen liiaksi erikoist tuotteisiin</li> <li>o raaka-aineen riittävyys ja saanti</li> <li>o korvaavat materiaalit sekä tuotteet</li> </ul>

## 6.1 Parkanon Listan esittely Markkinoinnin suunnittelun kokonaismallin avulla

Juslinin kehittämää Markkinoinnin suunnittelun kokonaismallia käytettiin pohjana haastateltaessa Parkanon Listan vientipäällikköä Tommi Kujalaa. Malli on esitelty liitteessä (LIITE III). Mallin avulla pyrittiin luomaan kokonaiskuva Parkanon Listasta.

### 6.1.1 Markkinointistrategiat

#### Tuotteet

Parkanon Listan tuotteita ovat erilaiset listat, aihiot ja komponentit. Tuotenimikkeitä on noin 3500 kappaletta. Tarkkaa määrää on vaikea sanoa, sillä useita asiakastuotteita valmistetaan vain kerran. Yksikön tuotteet ovat siis asiakastuotteita. Vaikka itse perustuote on sama, vaihtelevat tuotteeseen liittyvät palvelut asiakkaittain. Tuotteita esimerkiksi lajitellaan, varustetaan viivakoodi-tarroilla ja paketoidaan asiakaskohtaisesti. Koska tuotteisiin liittyvät palvelut ovat asiakaskohtaisia, ei tuotteita voida valmistaa varastoon. Tuotteet saattaisivat kärsiä ylimääräisistä kuljetuksista sekä varastoinnista. Lisäksi varastointi aiheuttaisi lisäkustannuksia. Markkinoinnissa tärkeintä on kuitenkin se, miten asiakas tuotteen kokee.

#### Asiakkaat

Yksikkö valmistaa tuotteitaan muutamille tunnetuille asiakasryhmille. Tällä hetkellä asiakkaiksi haetaan ainakin UK:n markkina-alueella suuria jakelija-tyyppisiä yrityksiä.

UK:n markkina-alueella Parkanon Listan myynti tapahtuu nykyisin pääasiassa myyntikonttorin kautta. 90-luvun alussa yksiköllä oli suoria kontakteja asiakkaisiin. Tällä hetkellä niistä on jäljellä enää yksi.

#### Markkina-alue

Parkanon Listan markkina-alueita ovat Suomi, UK, Saksa, Tanska sekä Ruotsi. UK:n osuus on Parkanon Listan liiketoiminnassa merkittävä, viime vuosina se on ollut 30 prosentin luokkaa ja vuonna 2002 sen ennustetaan kasvavan 35 prosenttiin. Markkina-alueena UK:n merkitys kasvoi selvästi UPM:n myyntikonttorin tullessa mukaan myyntiorganisaatioon.

## Kilpailuetu

Parkanon Listan kilpailuetuja ovat laatu sekä joustavuus toiminnassa. Laadun voidaan sanoa ylittävän "perusstandardin". Joustavuus pitää sisällään terätekniikan hallinnan sekä joustavuuden toimituserissä; pieniäkin eria valmistetaan. Varsinkin UK:n markkina-alueella laadun tasaisuus sekä toimitusvarmuus ovat myös Parkanon Listan kilpailuetuja.

### 6.1.2 Markkinoinnin rakenteet

#### Johtamisfilosofia

Standardisointi on tärkeää. Yrityksellä tulee olla tarvittavat sertifikaatit, toisin sanoen yrityksen on pystyttävä näyttämään jo paperilla olevansa sanojensa mukainen yritys. Tämä pätee myös ympäristöasioihin.

#### Markkinoinnin organisaatio

Parkanon Listan yksikössä on suhteellisen pieni organisaatio. Ylhäältä alaspäin organisaatio on seuraava: toimitusjohtaja Kari Kerttula – tuotepäällikkö Anne Rintala – vientipäällikkö Tommi Kujala. Tehtaan puolella tuotannosta vastaa tehdaspäällikkö Atso Piltonen sekä tuotantopäällikkö Risto Yletyinen. UK:n myyntikonttorissa Parkanon Listan asioita hoitaa pääasiassa Patrick Towner.

#### Suunnittelu- ja informaatiojärjestelmät

Informaatiota kerätessä apuna käytetään internetiä ja talon sisäisiä julkaisuja. Lisäksi informaatiota saadaan myyntikonttoreista. Suullista tietoa saadaan työntekijöiltä. Toisinaan pyritään jopa selvittämään onko markkinoilla liikkuvissa huhuissa perää.



## Markkinointikanavat

Parkanon Listan on vaikea markkinoida itseään. Itsestään "meluaminen" saattaa tällä alalla olla vahingollista vanhoille asiakassuhteille, sillä jokainen asiakas haluaa tuntea olevansa yksikön ainoa asiakas, eikä useinkaan katso hyvällä sitä, että Parkanon Lista toimittaa tuotteitaan asiakkaan pahimmalle kilpailijalle. Erityisesti UK:ssa asiakkaille tuntuu olevan varsin tärkeää, että he tuntevat olevansa merkittäviä asiakkaita ja saavansa sel-laista henkilökohtaista palvelua, jota muille asiakkaille ei suoda.

Parkanon Listan tuotteiden myynti Brooks Groupin kautta on hankala asia. Toisaalta tuotteiden myynti oman jakelukaupan kautta olisi tehokasta, mutta tällöin Parkanon Listan vanhat asiakassuhteet saattaisivat kärsiä, sillä yksikön tuotteita myydään jo samoille markkinoille myyntikonttorin kautta.

UK:n markkina-alueella "puskaradio" on erinomainen tapa saada mainosta, sillä sen avulla yksikön hyvä maine leviää. Samoin myyntikonttorin toiminta on hyvää mainosta yksikölle, sillä myyntikonttorissa panostetaan henkilökohtaiseen myyntityöhön. Paikalliset asiakkaat haluavat henkilökohtaisen kontaktin olevan lähellä ja pystyvän järjestämään tapaamisen päivänkin varoitusajalla.

### 6.1.3 Markkinointitoimenpiteet

#### Henkilökohtainen myyntityö ja asiakaspalvelu

Yhteydenpito asiakkaisiin on jatkuvaa ja tapahtuu asiakkaan ehdoilla. Asiakkaita käydään tapaamassa, ollaan yhteydessä puhelimitse ja sähköpostitse. UK:n alueella asiakkaille on erityisen tärkeää, että heillä on henkilökohtainen kontaktihenkilö myyntikonttorissa. Eräs asiakassuhde päättyi, koska asiakkaalla ei ollut nimettyä kontaktihenkilöä myyntikonttorissa henkilöstövaihdoksen vuoksi.

Osa asiakkaista käy muutamia kertoja vuodessa tuotantoyksikössä; tehtaalla, toiset eivät koskaan. Asiakkaan ja yrityksen edustajat tapaavat toi-

siaan monesti Helsingissä, sillä heillä ei välttämättä ole aikaa matkustaa Parkanoon asti.

Parkanon Listan asiakkailleen tarjoamia etuja ovat sen joustavuus toiminnassaan sekä raaka-aineiden, pintakäsittelyiden, pituuksien ja pakkauksien suomat mahdollisuudet. Myyntikonttorin etuna on tuotevalikoima. Asiakkaalle voidaan tarjota samasta paikasta sekä muiden USM:n tuotantoyksiköiden tuotteita että SW:n tuotteita.

### **Markkinainformaatio**

Päätös asiakaskyselyiden tekemisestä ei ole aina helppo. Toisaalta asiakaskyselyillä saattaisi saada arvokasta tietoa asiakkailta, toisaalta kyselyn haitat saattaisivat olla suuremmat kuin hyödyt. Asiakkaiden kiireisyydestä johtuen he voisivat kokea kyselyn rasitteeksi, jopa tunkeiluksi. Parkanon Lista ei näistä syistä johtuen ole tehnyt eikä teettänyt asiakaskyselyitä. Parkanon Lista on tietoisesti halunnut säilyttää ostamisen helppouden.

Markkinainformaatio saadaan pääasiallisesti myyntikonttorin työntekijöiltä. Tässä sähköposti on vaivattomuuden vuoksi yleisin kommunikointiväline. Vastaavasti Parkanon Lista informoi myyntikonttoria asioista sähköpostitse.

### **Reklamaatiot**

Parkanon Listassa sopimukset ja muut tärkeät asiakirjat arkistoidaan mm. reklamaatioista aiheutuvien kustannusten minimoimiseksi. Kaikki reklamaatiot kirjataan tietokantaan. Reklamaatioiden hoidossa oleellisinta on nopea reagointi, eli kuinka pikaisesti yritys toimii reklamaation johdosta. Myyntikonttorin edustajan merkitys korostuu reklamaatioiden käsittelyssä.



## **Tuotekehitys**

Vientimarkkinoille lanseerataan enää harvoin varsinaisia uusia tuotteita. Sen sijaan tuotekehitystä voidaan katsoa tapahtuvan myös asiakkaille tehtävissä tuotemuunnelmissa. Lisäksi kehitys tuotannon puolella on jatkuvaa. Asiakkaan mukanaolo tuotekehityksessä voidaan nähdä neuvotteluna vaihtoehtoista valmistuksen eri vaiheissa. Tarjoamalla vaihtoehtoja asiakkaalle saatetaan päästä tuotannon kannalta järkevämpiin ratkaisuihin, jotka yleensä ovat myös asiakkaalle edullisempia ratkaisuja. Riittääkö esimerkiksi asiakkaalle, että listan piiloon jäävä osa on hienosahattu vai onko sen ehdottomasti oltava hiottu, jolloin kustannukset kasvavat. Toinen usein esille tuleva ongelma on tuotteiden käsiteltävyys – tuotteiden mitat sekä paketointi. Yhdessä asiakkaan kanssa pyritään löytämään sekä kuljetusten että varastoinnin kannalta edullisin ja tehokkain ratkaisu.

## **Hinnoittelu**

Parkanon Listan hinnat perustuvat tarkkoihin laskelmiin. Kuitenkin asiakkaan vaatimukset esimerkiksi tuotteiden ominaisuuksista sekä paketoinnista tekevät useimmista kaupoista tapauskohtaisen. Lisäksi edellisessä kappaleessa Tuotekehitys mainitut vaihtoehdot tuovat vaihtelua hinnoitteluun.

## **Fyysinen jakelu**

Parkanossa tuotteet pakataan siihen traileriin, jossa ne kulkevat koko matkan. Suomesta tuotteet laivataan UK:hon ja satamasta ne toimitetaan asiakkaan osoittamaan kohteeseen. Perinteistä sahatavaran kuljetustapaa ei Parkanon Listan tuotteille voida käyttää, koska tuotteet kärsisivät liikaa. Tuotteita ei voida myöskään varastoida satamissa vaurioitumisriskien vuoksi. Lisäksi Parkanon Listan tuotteiden imagolle on asiakkaiden kannalta tärkeää, ettei pakkauksen ulkonäkö kärsi kuljetuksen aikana, vaikka pakkauksen sisältämät tuotteet eivät kärsisi.



Varsinainen jakelutie tuskin tulee muuttumaan tulevaisuudessa, mutta oheispalvelut saattavat muuttua. Lisäksi sähköinen kauppa saattaa tuoda uutta mukanaan. Viime vuosina asiakkaiden omien viivakoodien määrä on kasvanut huomattavasti. Tänä päivänä tuotepakkausten voidaan sanoa olevan valmiimpia kuin ennen. Useammin, pienemmissä erissä tapahtuvien toimitusten trendi näkyy myös Parkanon Listassa.

#### **6.1.4 Toimintaohjelmat**

##### **Markkinoinnin tavoitteet sekä keinot**

Parkanon Listassa suunnitteluajanjakson pituus on viisi vuotta. Suunnittelun lähtökohtana on: "Miltä haluamme näyttää viiden vuoden kuluttua?" Meneillään oleva suunnitteluajanjakso ulottuu vuoteen 2004. Lyhyempien ajanjaksojen suunnitelmia ovat vuoden mittaiset, lähinnä myyntibudjettien kautta syntyvät suunnitelmat. Lyhyimmillään suunnitelmat ulottuvat vain seuraavaan asiakasvierailuun ja kattavat silloin ainoastaan tämän asiakaskäynnin tavoitteet.

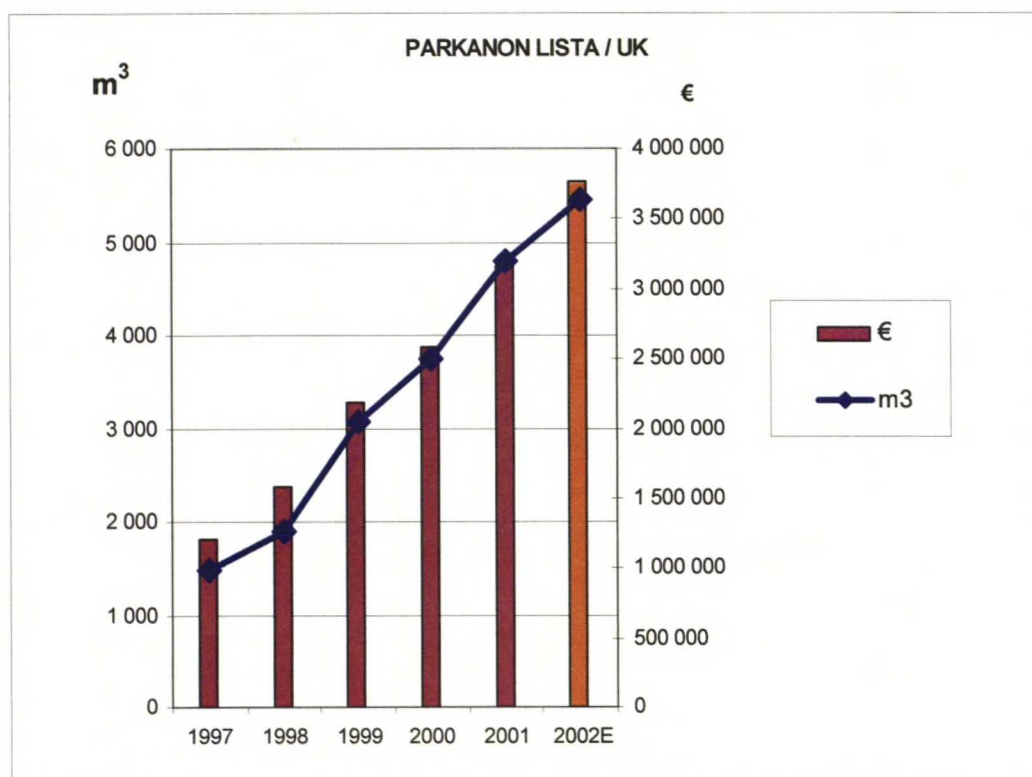
Markkinoinnin tavoitteena voidaan pitää Parkanon Listan profilointia. Asiakkaiksi haetaan tietyn tyyppisiä yrityksiä. Lisäksi pohditaan, minkälaisessa toimintaympäristössä halutaan toimia. Tavoitteiden taustalla vaikuttavat kuitenkin sekä tuotanto- että myyntimäärät. Markkinoinnin tavoitteiden saavuttamiseksi panostetaan henkilökohtaiseen myyntityöhön. Myyntikonttorin edustajat etsivät jatkuvasti uusia, profiliin sopivia asiakkaita.

##### **Markkinoinnin rahoitus sekä aikataulu**

Markkinointi luodaan päivittäisten toimintojen kautta, joten markkinointiin kuluva rahamäärä on varsin vaikea eritellä. Markkinoinnin aikataulu vaihtelee tavoitteiden mukaan. Kokonaisvaltaiset tavoitteet tulevat esille viisivuotissuunnitelmassa, asiakaskohtaiset tavoitteet huomattavasti lyhyemmällä aikavälillä.

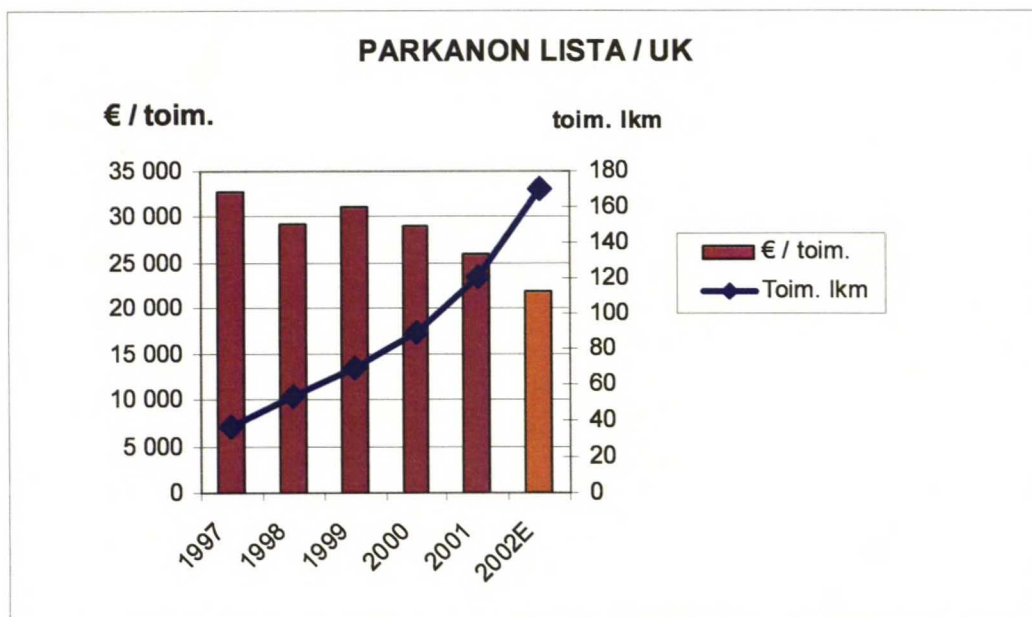
## 6.2 Myynnin kehittyminen UK:n markkina-alueella

UK:n osuus Parkanon myynnistä on ollut noin 30 prosenttia, vuonna 2002 sen ennustetaan olevan 35 prosentin luokkaa. Seuraavassa kuvassa (Kuva 73) on esitetty Parkanon Lista Oy:n UK:n myynnin kehittyminen vuosina 1997 – 2001. Lisäksi kuvassa on esitetty ennuste vuoden 2002 myynnille. Myynti on esitetty sekä kuutiossa että euroissa. Vuodesta 1997 vuoteen 2001 myynti on kasvanut yli 60 prosenttia.



Kuva 73 Parkanon Lista Oy:n myynti UK:ssa vuosina 1997 – 2002 (ennuste)

Seuraavassa kuvassa (Kuva 74) on esitetty toimitusten keskimääräiset arvot sekä vuotuisten toimitusten lukumäärät vuosina 1997 – 2001. Lisäksi kuvassa on esitetty ennuste vuodelle 2002. Toimitusten keskimääräinen arvo on laskenut viimeisen viiden vuoden aika samalla kun toimitusten lukumäärä on kasvanut huomattavasti. Asiakkaille toimitetaan siis keskimäärin pienempiä pakkauksia useammin.



**Kuva 74** Parkanon Lista Oy:n toimitusten arvon keskiarvo ja toimitusten lukumäärä vuosina 1997 – 2002 (ennuste)



## **7 Iso-Britannian markkina-alueella suoritettut haastattelut**

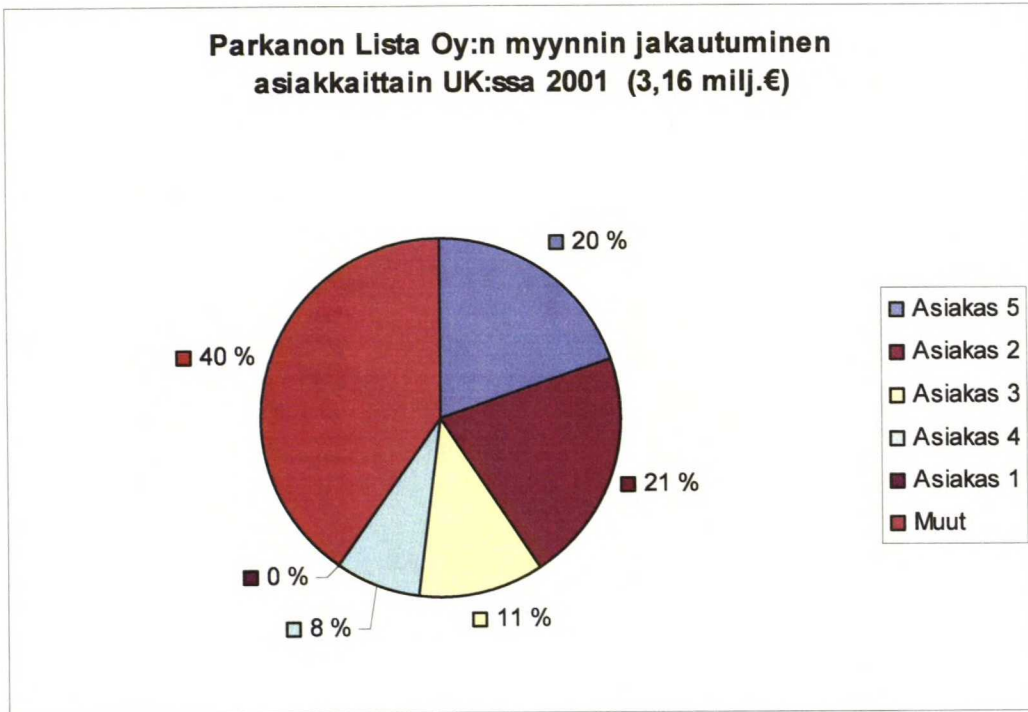
Tässä kappaleessa käsitellään tietoa, joka kerättiin haastattelemalla Parkanon Listan asiakasyrityksiä kesällä 2002 Iso-Britanniassa (UK:ssa). Haastatteluissa käytetty kyselylomake on esitetty liitteessä (LIITE IV).

Haastateltaviksi yrityksiksi valittiin viisi yritystä, jotka edustivat mahdollisimman monipuolisesti Parkanon Listan asiakaskuntaa UK:n markkina-alueena. Lisäksi tutkimukseen osallistui yritys, jota ei haastateltu varsinaisen kyselylomakkeen avulla. Tämä johtui siitä, että yritys ei vielä ole Parkanon Listan asiakas, mutta saattaa pian olla. Mahdollista uutta asiakasta ei haluttu vahingossakaan ärsyttää kyselyllä. Tiedot kerättiin yrityksen edustajan ja myyntikonttorin kontaktihenkilön keskinäisestä neuvottelusta. Lisäksi yrityksen edustajalle esitettiin muutama täydentävä kysymys.

Neljän yrityksen edustajia haastateltiin paikan päällä UK:ssa. Viidennen yrityksen edustajalle lähetettiin pyynnöstä kyselykaavake postitse. Edustaja on kohtalaisen uusi työntekijä yrityksessä eikä hän olisi osannut henkilökohtaisesti vastata kaikkiin kysymyksiin. Edustaja lupasi kerätä vastaukset asianosaisilta ja postittaa ne. Yrityksen edustaja ei kuitenkaan täyttänyt lomaketta, sillä yrityksessä ei lopultakaan ollut saatavilla kyselylomakkeessa kaivattuja tietoja tuolla hetkellä.

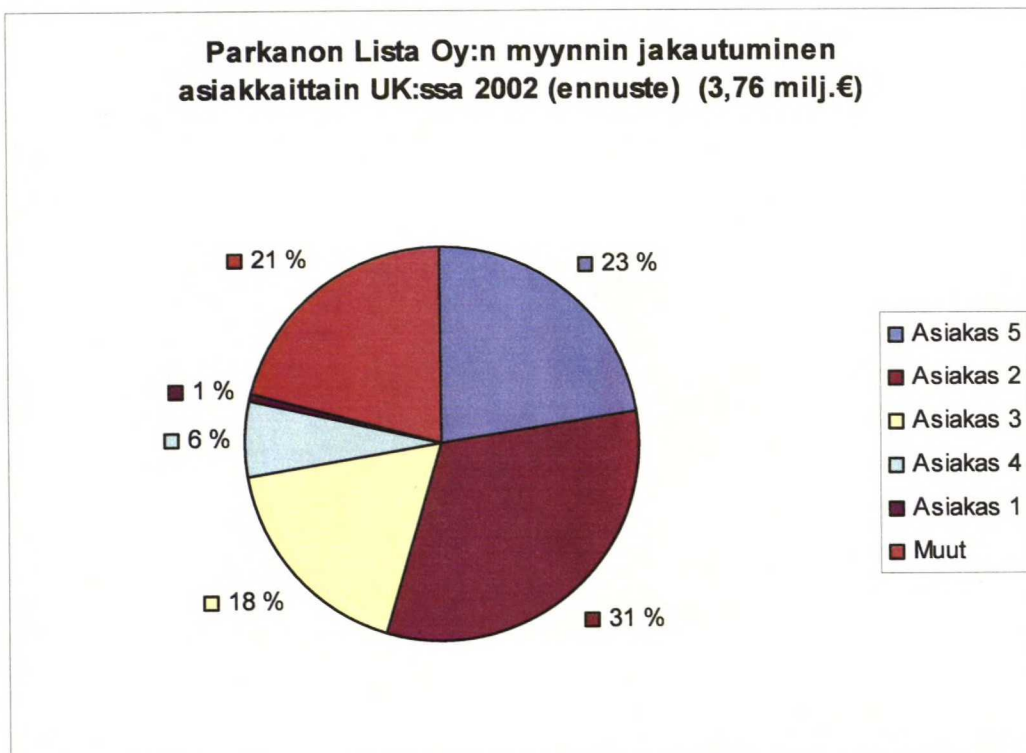
### **7.1 Haastateltavien asiakkaiden myyntiosuudet**

Parkanon Lista Oy:n myynnin jakautuminen asiakkaittain UK:ssa vuonna 2001 on esitetty seuraavassa kuvassa (Kuva 75). Kuvassa on eritelty haastatteluun osallistuneet erikseen, loput asiakkaat ovat kohdassa Muut. Vuonna 2001 UK:n myynti oli 3,16 milj.€. Kummankin kahden suurimman yksittäisen asiakkaan osuus oli noin 20 prosenttia kokonaismyynnistä. Viiden haastateltavan yrityksen yhteisosuus myynnistä on 60 prosenttia. Tarkempi taulukko haastateltavien yritysten myyntiosuuksista on esitetty liitteessä (LIITE V).



**Kuva 75** Parkanon Lista Oy:n myynnin jakautuminen asiakkaittain UK:ssa vuonna 2001

Seuraavassa kuvassa (Kuva 76) on esitetty ennuste Parkanon Listan myynnin jakautumiselle asiakkaittain UK:ssa vuonna 2002. Myynnin ennustetaan kasvavan 16 prosenttia vuodesta 2001 vuoteen 2002. Haastateltavien yritysten yhteisösuuden ennustetaan kasvavan 60 prosentista 79 prosenttiin myynnistä.



**Kuva 76** Parkanon Lista Oy:n myynnin jakautuminen asiakkaittain UK:ssa vuonna 2002 (ennuste)

## 7.2 Yhteenveto haastatteluista

Haastateltavien yritysten koko vaihteli muutamasta toimipisteestä maanlaajuiseen myymäläketjuun. Yritykset olivat importöörejä, jakelijoita, valmistajia ja tukkuliikkeitä tai näiden yhdistelmiä.

Kaikki yritykset aikovat tulevaisuudessa kasvattaa asiakaskuntaansa. Valtaosa yrityksistä aikoo myös laajentaa tuotepohjaansa. Tuotepohjan laajennus edesauttaa asiakaskunnan laajentamista. Asiakaskunnan laajentaminen tapahtuu lisäämällä myymälöiden ja henkilökunnan määrää, sekä tehostamalla näiden toimintaa.

Kahden yrityksen mielestä Parkanon Listan kuuluminen suurempaan konserniin ei ollut merkitsevää. Kahden muun haastateltavan mielestä asia ei sinänsä ole tärkeä, mutta se luo varmemman kuvan yksiköstä ja takaa varman sekä "suoran yhteyden raaka-aineisiin". Yhden yrityksen mielestä



asia on tärkeä, sillä se suo mahdollisuuden ostojen keskittämiseksi. Suurilla yrityksillä on yleensä halu kehittää ja kasvattaa omaa toimintaansa sekä asiakassuhteitaan.

Haastateltavien yritysten mielestä mikään ominaisuus ei suoranaisesti takaa pitkäaikaista asiakassuhdetta. Edellytyksiä kuitenkin löytyy. Pitkäaikaisen asiakassuhteen edellytys näyttäisi olevan useamman tekijän muodostama kokonaisuus. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 4) on esitetty edellytykset painotuksineen. X-merkkien lukumäärä on suoraan verrannollinen vastauksien yleisyyteen. Toisin sanoen, jos edellytyksen kohdalla on kolme X-merkkiä, se on ollut kolmen haastateltavan mielestä edellytys pitkäaikaiselle asiakassuhteelle. Kysymykseen edellytyksistä vastasi kaikkiaan neljä yritystä.

**Taulukko 4 Pitkäaikaisen asiakassuhteen edellytykset painotuksineen**

PITKÄAIKAISEN ASIAKASSUHTEEN EDELLYTYKSET	TÄRKEYS
palvelu	<b>XXX</b>
laatu	<b>XX</b>
hinta	<b>XX</b>
valikoima	<b>X</b>
ongelmien vähyys	<b>X</b>
asiakkaan vaatimusten täyttäminen	<b>X</b>
jatkuvuus tuotteissa	<b>X</b>
toimitusten toimivuus	<b>X</b>

Yleistäen voidaan sanoa, että edellytykset pitkäaikaiselle asiakassuhteelle ovat palvelun, laadun ja hinnan muodostama kokonaisuus. Edellisessä taulukossa on mainittu lisäksi muitakin edellytyksiä, mutta pitkälti nämä sisältyvät kolmeen ensimmäiseen.

### Toimittajat

Haastateltavien yritysten toimittajien määrä vaihteli muutamasta kymmenestä satoihin, jopa tuhansiin toimittajiin, laskentatavasta riippuen. Osan

mielestä toimittajien toimintamallit eivät juuri poikenneet toisistaan. Toiset puolestaan sanoivat toimintamallien poikkeavan huomattavasti toisistaan johtuen toimittajien suuresta määrästä sekä toimitettavien tuotteiden erilaisuudesta. Uusia toimittajia etsittäessä yrityksillä on tiettyjä kriteerejä, joiden perusteella valinta tehdään. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 5) on esitetty haastateltavien yritysten tärkeimmät kriteerit. Mitä useampi haastateltava on kriteerin maininnut, sitä useampi X-merkki sen kohdalla on. Viisi haastateltavaa määritteli tärkeimmät kriteerit.

**Taulukko 5 Tärkeimmät kriteerit uusia toimittajia haettaessa**

UUSIEN TOIMITTAJIEN KRITEERIT	TÄRKEYS
hinta	XXXXX
laatu	XXXX
palvelu	XXXX
kunnollinen yhtiö	X
yrityksen kyky vastata tilauksiin	X
valikoima	X
halu jatkuvuuteen toimittajasuhteen kehittämisessä	X
toimitukset ajallaan	X

Hinta oli ainoa kriteeri, joka kaikkien viiden haastateltavan mielestä oli tärkein. Lisäksi neljän mielestä laatu ja palvelu olivat tärkeimpiä kriteerejä. Yleistäen voidaan todeta, että uusia toimittajia valittaessa tärkeimmät kriteerit ovat hinta, laatu ja palvelu. Kriteerit ovat samat kuin edellytykset pitkäaikaiselle asiakassuhteelle.

Seuraavassa kuvassa (Kuva 77) on esitetty kyselylomakkeessa esitettyjen osatekijöiden tärkeyttä. Asteikko oli

*1 = erittäin tärkeä*

*2 = tärkeä*

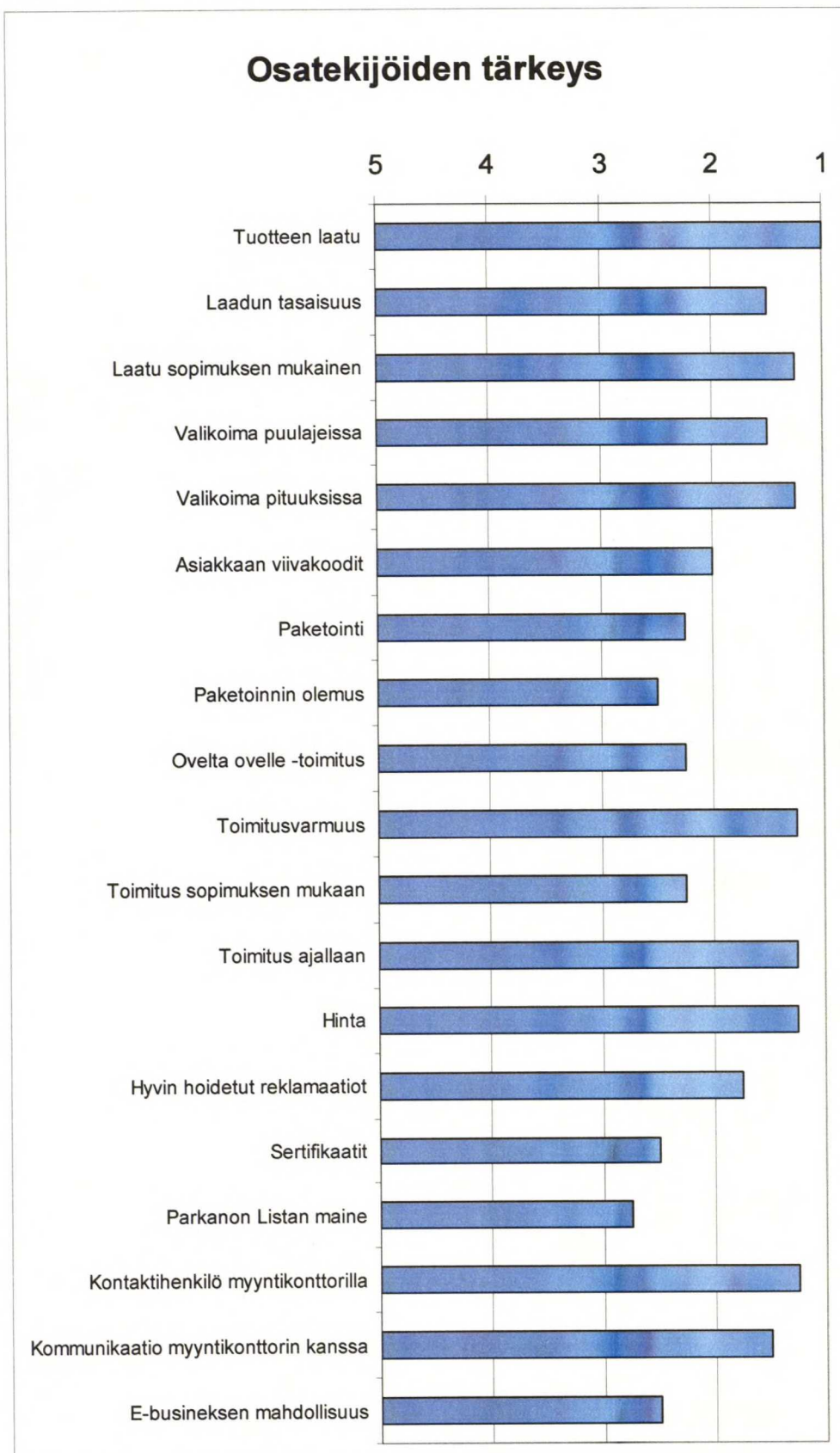
*3 = melko tärkeä*

*4 = ei kovin tärkeä*

*5 = ei ollenkaan tärkeä*

Palkin pituus osatekijän kohdalla kuvaa kyseisen tekijän tärkeyttä. Mitä pitempi palkki on, sitä tärkeämpi osatekijä on. Taulukossa (Taulukko 6) on esitetty osatekijät tärkeysjärjestyksessä. Lisäksi taulukossa on esitetty vastauksissa esiintynyt hajonta. Haastattelutilanteissa tuntui, että ainoastaan yksi haastatelluista osasi priorisoida osatekijät, eli erottaa tärkeistä asioista vielä kaikkein tärkeimmät. Yksityiskohtaisempi taulukko osatekijöiden tärkeyksistä on esitetty liitteessä (LIITE VI).





**Kuva 77 Osatekijöiden merkitys (1 = erittäin tärkeä, 5 = ei ollenkaan tärkeä)**

*Haapio, Inari. 2002. Sisustustuotteiden merkitys puutuoteteollisuusyrityksessä. UPM-Kymmene Puuteollisuus.*

Osatekijöiden merkitys määritettiin laskemalla aritmeettinen keskiarvo. Merkityksien välistä hajontaa eri vastaajien kesken tarkasteltiin keskihaajonnan avulla. Kaikkia kysytyjä osatekijöitä pidettiin vähintäänkin melko tärkeinä. Vastauksissa tärkeys vaihteli välillä 1,0 – 2,75 asteikon ollessa yhdestä viiteen. Osatekijöiden tärkeyden vähentyessä hajonta kasvaa huomattavasti.

Tuotteen laatu oli ainoa osatekijä, joka kaikkien haastateltavien mielestä oli erittäin tärkeä. Muita todella tärkeitä osatekijöitä olivat sopimuksen mukainen laatu, valikoima pituuksissa, toimitusvarmuus, toimitus ajallaan, hinta sekä kontaktihenkilö myyntikonttorilla (1,25). Parkanon Lista mainitsi yksikön maineen omaksi vahvuudekseen. Haastateltavien yritysten mielestä se oli melko tärkeä osatekijä (2,75). Tosin hajontakin vastauksen kohdalla oli suuri (1,26).

**Taulukko 6 Osatekijät tärkeysjärjestyksessä keskiarvoineen ja -hajontoineen (1 = erittäin tärkeä, 5 = ei ollenkaan tärkeä)**

Osatekijä	ka	haj.
Tuotteen laatu	1	0
Laatu sopimuksen mukainen	1,25	0,50
Valikoima pituuksissa	1,25	0,50
Toimitusvarmuus	1,25	0,50
Toimitus ajallaan	1,25	0,50
Hinta	1,25	0,50
Kontaktihenkilö myyntikonttorilla	1,25	0,50
Laadun tasaisuus	1,5	0,58
Valikoima puulajeissa	1,5	0,58
Kommunikaatio myyntikonttorin kanssa	1,5	0,58
Hyvin hoidetut reklamaatiot	1,75	0,50
Asiakkaan viivakoodit	2	1,41
Paketointi	2,25	0,50
Ovelta ovelle -toimitus	2,25	1,89
Toimitus sopimuksen mukaan	2,25	1,89
Paketoinnin olemus	2,5	1,00
Sertifikaatit	2,5	1,29
E-busineksen mahdollisuus	2,5	1,29
Parkanon Listan maine	2,75	1,26



Osatekijät voidaan pääpiirteissään jakaa kolmen suuren tekijän ryhmiin: laatu, palvelu ja hinta. Nämä ovat samat tekijät, jotka mainittiin niin edellytyksiksi pitkäaikaiselle asiakassuhteelle kuin tärkeimmiksi kriteereiksi uusia toimittajia valittaessa.

### **Myyntikonttori ja kontaktihenkilö**

Kaikille haastatelluille yrityksille on erittäin tärkeää, erään haastateltavan mielestä jopa kriittistä, että heitä palvelee samassa maassa oleva myyntikonttori. Konttorin tulee tuntea markkina-alue ja ymmärtää sen liiketoiminta sekä välittää tieto tuotantoyksikölle. Siellä on aina joku tavoitettavissa, esimerkiksi silloinkin kun Suomessa ollaan kesälomilla.

Myyntikonttorin olemassaolo saattaa joskus tuottaa ongelmia. Jos asiakkaalla on esimerkiksi tuotantoon liittyviä kysymyksiä tai ongelmia, olisi asia huomattavasti helpompaa hoitaa ilman "myyntikonttorin välikäsiä". Näiden määrän lisääntyessä kasvaa myös virhemahdollisuuksien määrä. Kärjistäen tätä voidaan verrata leikkiin "Rikkinäinen puhelin".

Kontaktihenkilön nimeäminen on erittäin tärkeää kaikille haastatelluille yrityksille. Yrityksille on tärkeää, että heillä on hyvä suhde kontaktihenkilöön. Hän tuntee asiakkaansa, heidän tarpeensa sekä toiveensa. Jos kyseisen henkilön saa kiinni ympäri vuorokauden, saattaa asiakas tottua liian hyvään palveluun ja turhautuu hetkinä, jolloin tämä ei olekaan tavoitettavissa. Tällöin asiakkaan on turvauduttava myyntikonttorin muihin henkilöihin tai Parkanon Listan edustajiin. Tämä saattaa olla turhauttavaa, kun nämä eivät tunne asiakkaan asioita kuten kontaktihenkilö.

Vain yhdellä haastateltavista yrityksistä on ollut reklamaatio Parkanon Listan osalta. Yrityksen mielestä se käsiteltiin nopeasti ja hyvin. Yhdellä yrityksistä on ollut reklamaatio erääseen toiseen UPM:n tuotantoyksikköön. Tämän käsittelyn perusteella yritys toivoi UPM:n kiinnittävän huomiota reklamaatioiden käsittelyn nopeuteen.



## Parkanon Lista

Haastateltavat yritykset pitävät Parkanon Listan toimitusvarmuutta korkeana. Toimitukset saapuvat useimmiten ajallaan sekä ovat 95 prosenttisesti alkuperäisten tilausten kaltaisia. Paketoinnin yksikkö tekee asiakkaiden toiveiden mukaisesti.

Parkanon Lista ottaa hyvin huomioon asiakkaan tarpeet. Erään haastateltavan yrityksen mielestä Parkanon Listan tulisi kuitenkin hankkia FSC-sertifikaatti. Toisen haastateltavan mielestä Parkanon Lista voisi lyhentää läpimenoaikojaan. Lisäksi Parkanon Listan tulisi erään haastateltavan mielestä hinnoitella tuotteet kilpailukykyisemmiksi. Yksikkö sai yhdeltä haastateltavalta yritykseltä ehdotuksen uusia tilauksia ja sopimuksia koskevat asiakirjat ymmärrettävämpään muotoon. Asiakirjat olivat haastateltavan mielestä vaikeaselkoisia, eivätkä mitat vastanneet paikallisia mittoja. Muilta osin Parkanon Lista täyttää asiakkaan vaatimukset ja tarpeet. Yksikkö reagoi nopeasti muutoksiin asiakkaan tarpeissa. Yksikön toimintaa voidaan pitää erittäin joustavana. Eräs haastateltavista totesi, että mitä paremmin yritys saa toimittajan ymmärtämään yrityksensä tarpeet, sitä riippuvaisempi asiakassuhteesta tulee.

Neljä haastatelluista vastasi kysymykseen Parkanon Listan kilpailueduista. Ne on esitetty seuraavassa taulukossa (Taulukko 7). X –merkkien lukumäärä tekijän kertoo kuinka moni haastatelluista määritteli sen yrityksen kilpailueduksi.

Taulukko 7 Parkanon Listan kilpailuedut

PARKANON LISTAN KILPAILUEDUT	YLEISYYS
palvelu	<b>XX</b>
kohtuullisen kilpailukykyinen hinta	<b>XX</b>
laatu	<b>X</b>
raaka-aine	<b>X</b>
joustavuus	<b>X</b>
paketointi asiakkaan toiveiden mukaisesti	<b>X</b>
pienien asiakkaiden tarpeiden huomioiminen	<b>X</b>
profiilien lukuisa määrä	<b>X</b>
erikoistumien alalleen	<b>X</b>

Kilpailuedut menevät osin päällekkäin. Esimerkiksi paketointi asiakkaan toiveiden mukaisesti sekä pienien asiakkaiden huomioiminen sisältyvät palveluun. Kilpailutekijät mainittiin kuitenkin erikseen, jotta nähtäisiin mitkä osatekijät ovat asiakkaiden silmissä arvokkaita. Kaksi haastatelluista yrityksistä ilmoitti hinnan Parkanon Listan kilpailueduksi. Toisaalta yksi haastatelluista kehotti Parkanon Listaa tarkistamaan hinnoitteluaan kilpailukykyisemmäksi.

Yleistäen voidaan todeta, että palvelu, hinta ja laatu ovat Parkanon Listan kilpailuedut. Nämä ovat samat tekijät, jotka haastatellut yritykset ovat listanneet edellytyksiksi pitkäaikaiselle asiakassuhteelle ja tärkeimmiksi kriteereiksi uusia toimittajia valittaessa. Lisäksi samat tekijät osoittautuivat tärkeimmiksi kyselylomakkeessa kysytyjen tekijöiden joukosta ryhmiteltäessä tekijöitä suuremmiksi kokonaisuuksiksi.

Kolme neljästä haastatellusta oli vierailut Parkanon Listan tuotantoyksikössä. Yritysten mielestä on erittäin tärkeää nähdä tuotantoympäristö. Neljännen yrityksen edustajan on tarkoitus vierailla Parkanossa lähiaikoina. Osa yrityksistä on tavannut Parkanon Listan edustajaa useamman kerran. Tuotantoon liittyvistä kysymyksistä ja ongelmista on hyödyllisempää keskustella juuri Parkanon Listan edustajan kanssa kuin myyntikonttorin edustajien kanssa.

Seuraavaan taulukkoon (Taulukko 8) on yhdistetty haastateltavien yritysten tekemät SWOT-analyysit Parkanon Listasta. Kolme yritystä teki analyysin. Palvelu on kaikkien mielestä Parkanon Listan vahvuus. Vahvuuksia ovat myös laatu, valikoima, paketointi sekä pienen asiakkaan tarpeiden huomioiminen. Mahdollisuuksia ovat proaktiivisuuden lisääminen; uusien tuotteiden ja ideoiden kehittäminen. Yksiköllä on myös mahdollisuuksia asiakassuhteiden kehittämisessä. Kasvattamalla asiakkaan tietoisuutta asiakassuhteen kehittämisestä Parkanon Lista voi lisätä yhteistyötä. Tiedottamattomuus asiakassuhteen kehittämismahdollisuuksista on ollut Parkanon Listan heikkous, mutta tämä on siis käännettävissä mahdollisuudeksi.

Parkanon Listan muita heikkouksia ovat FSC:n puuttuminen sekä liian pitkä toimitusaika. Suurimpana uhkana yritykselle tulevaisuudessa on pysyminen mukana hintakilpailussa. Kilpailijat saattavat myydä tuotteitaan halvemmalla. Kilpailijoiden uhka, lähinnä Finnforestin, on myös otettava lukuun. Eräs haastatelluista yrityksistä piti myös FSC:n puuttumista uhkana. Asiakasyrityksille on useaan kertaan selvitetty, että Parkanon Listan on mahdotonta hankkia FSC:tä, mutta jostain syystä he eivät ole asiaa usko-neet.



**Taulukko 8 SWOT-analyysi Parkanon Listasta haastateltujen yritysten mukaan**

<b>VAHVUUDET</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>o palvelu</li> <li>o laatu</li> <li>o valikoima</li> <li>o paketointi</li> <li>o pienen asiakkaan tarpeiden huomioiminen</li> </ul>	<b>HEIKKOUEDET</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>o FSC:n puuttuminen</li> <li>o toimitusaika</li> <li>o asiakkaan tiedottamattomuus siitä, mihin suuntaan Parkanon Lista haluaa asiakassuhdetta kehittää</li> </ul>
<b>MAHDOLLISUUDET</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>o tulisi olla proaktiivisempi</li> <li>o uusien tuotteiden ja ideoiden kehittäminen – tuotevalikoiman kasvattaminen</li> <li>o asiakkaan tietoisuuden kasvattaminen asiakassuhteen kehittämismahdollisuuksista</li> <li>o ostajarenkaan hyödyntäminen</li> </ul>	<b>UHAT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>o pystyykö Parkanon Lista vastaamaan hintakilpailuun</li> <li>o FSC:n puuttuminen</li> <li>o Finnforestista kilpailija</li> </ul>

Parkanon Listan kilpailueduiksi haastatellut yritykset mainitsivat palvelun, hinnan ja laadun. Palvelu ja laatu ovat myös SWOT-analyysin perusteella Parkanon Listan vahvuuksia. Uhkakuviin kuitenkin luetaan myös se, pystyykö Parkanon Lista vastaamaan hintakilpailuun.

## Kommunikaatio

Kyselylomakkeessa yrityksiltä kysyttiin eri kommunikaatiomenetelmien tärkeyttä ja käyttöiheyttä. Menetelmien tärkeys on esitetty seuraavassa kuvassa (Kuva 78). Käytetty asteikko on:

*1 = erittäin tärkeä*

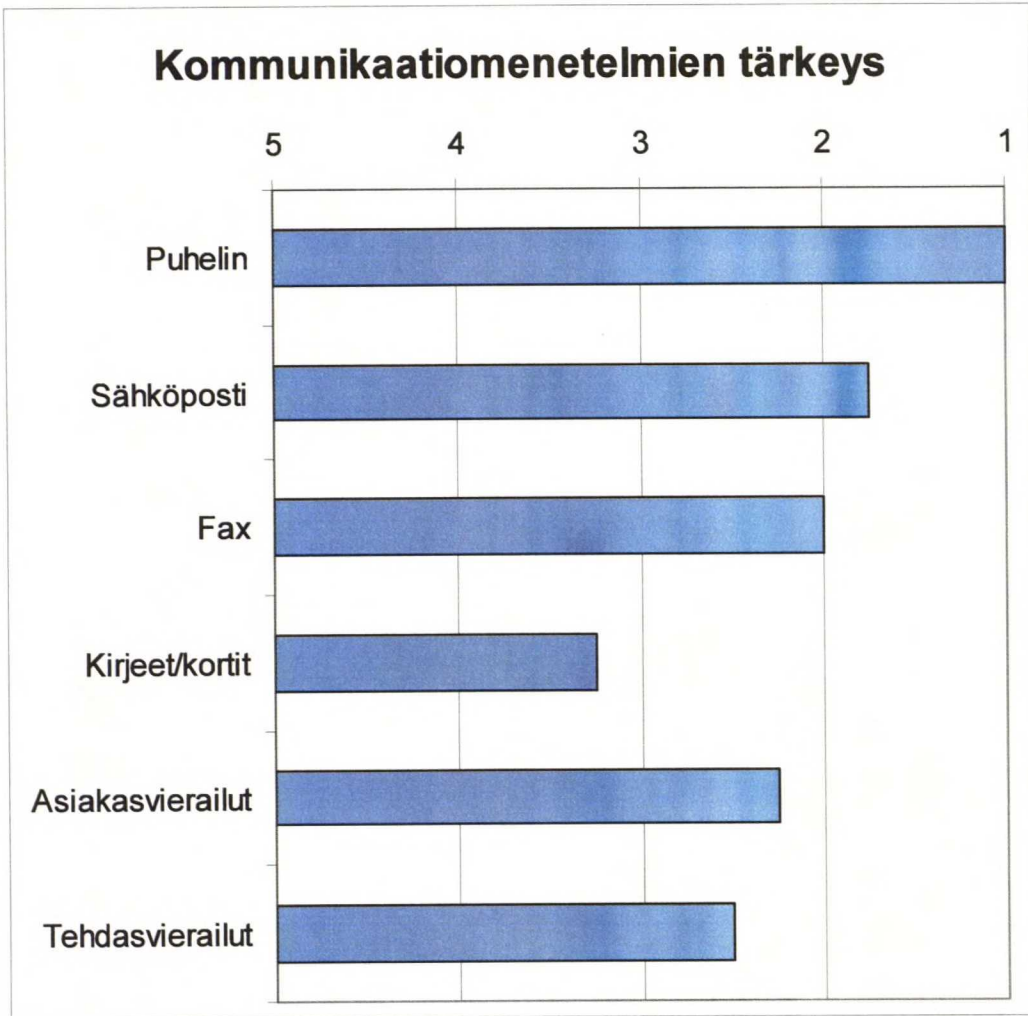
*2 = tärkeä*

*3 = melko tärkeä*

*4 = ei kovin tärkeä*

*5 = ei ollenkaan tärkeä*

Kuvasta nähdään, että puhelin on tärkein kommunikaation väline. Myös sähköposti ja faksi ovat tärkeitä. Sekä asiakas- että tehdasvierailut ovat melko tärkeitä. Asiakasvierailuilla tarkoitetaan myyntikonttorin kontaktihenkilön vierailua asiakkaan luona. Kirjeet ja kortit eivät ole kovin tärkeitä välineitä. Kommunikaatiomenetelmien tärkeyksissä oli kuitenkin suuria vaihte-luita haastateltavien välillä. Yksityiskohtaisempi taulukko on esitetty liitteessä (LIITE VII).



**Kuva 78** Kommunikaatiomenetelmien tärkeys haastateltavien yritysten mukaan (1 = erittäin tärkeä, 5 = ei ollenkaan tärkeä)

Kommunikaatiomenetelmien käyttötiheyttä hoidettaessa Parkanon Listan asioita on esitetty seuraavassa kuvassa (Kuva 79). Käytetty asteikko on:

1 = päivittäin

2 = viikoittain

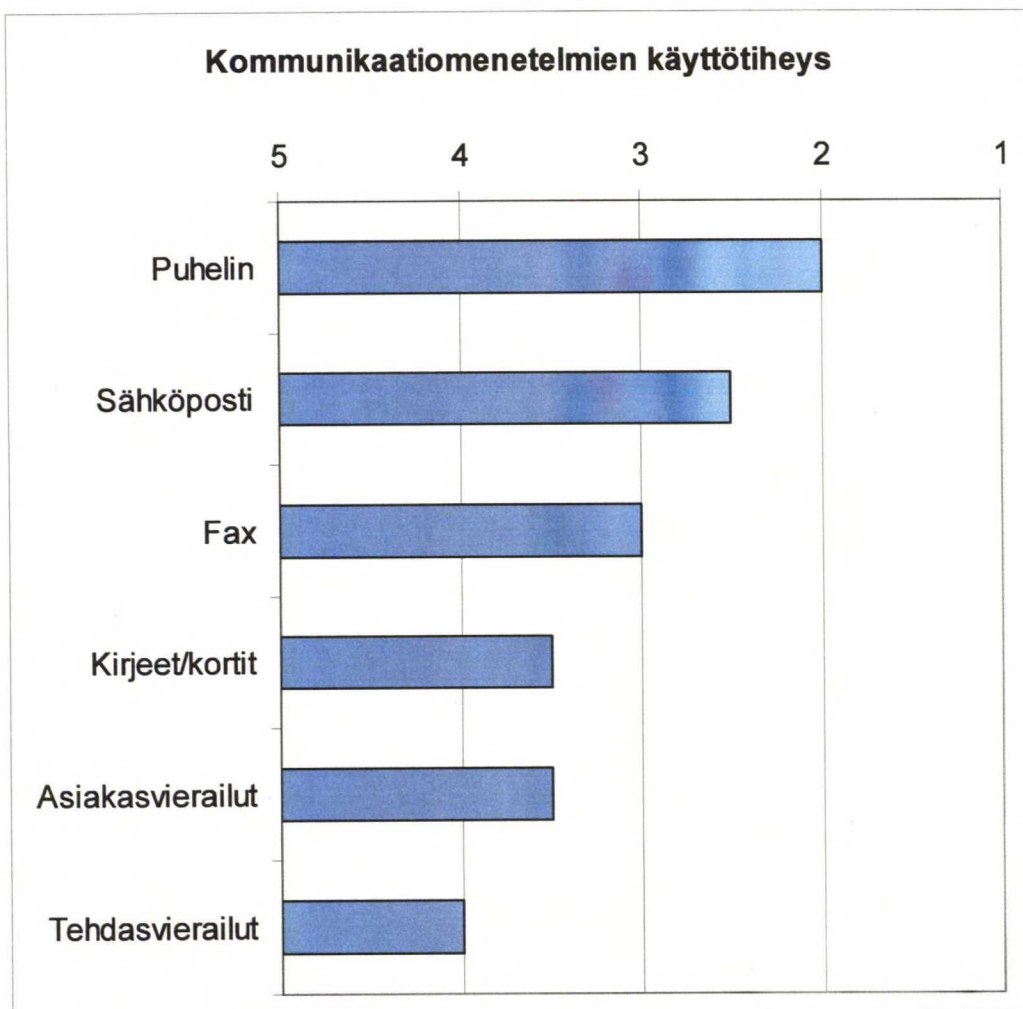
3 = kuukausittain

4 = vuosittain

5 = ei koskaan



Kommunikaatiomenetelmistä puhelinta käytetään useimmin; päivittäin. Sähköpostia käytetään joka toinen viikko. Kirjeet ja kortit kulkevat puoli-vuosittain. Asiakasvierailuja tehdään muutamia kertoja vuodessa. Erään yrityksen mukaan asiakasvierailuja olisi sopivaa tehdä noin joka kolmas kuukausi. Aikaväli on sopiva; se ei toisaalta häiritse kiireisiä osapuolia, muttei toisaalta vaaranna asiakassuhdetta. Osa haastateltavien yritysten edustajista on vieraillut tehtaalla, joten ne laskettiin vuositasona tehdyksi. Eräs haastatelluista totesi, että nykyisellä tahdilla hän vierailee tehtaalla joka viides vuosi, mutta jos tehtaalla olisi jotain uutta näytettävää, hän vierailisi tehtaalla. Kommunikaatiomenetelmien käyttötiheyksissä oli suuria vaihteluita eri haastateltavien välillä. Yksityiskohtaisempi taulukko on esitetty liitteessä (LIITE VII).



**Kuva 79** Kommunikaatiomenetelmien käyttötiheys (1 = päivittäin, 2 = viikoittain, 3 = kuukausittain, 4 = vuosittain, 5 = ei koskaan)

### Tulevaisuus

Haastateltavat uskovat useammin, pienimmissä erissä toimitettavien tilausten trendin jatkuvan. Lisäksi he uskovat, että loppukäyttökohde tullaan huomioimaan entistä paremmin valmistuksessa. Tuotteisiin liitettävän tiedon määrä tulee myös kasvamaan.

Tulevaisuudessa yritysten yhdistyminen todennäköisesti yleistyy ja näin yrityskoko kasvaa. Yritykset pyrkivät keskittämään toimintojaan entisestään. Kilpailu markkinoilla kasvaa ja samalla kovenee. UK:ssa, varsinkin

Lontoon alueella, kuljetus- ja työvoimakustannukset tulevat oletettavasti kasvamaan rajusti.

Myös asiakkaiden vaatimukset kasvavat. Asiakkaat haluavat nähdä aika ajoin uusia tuotteita. Juuri uusilla tuotteilla ylläpidetään asiakkaiden mielenkiinto alaa kohtaan.

Eräs haastateltavista toivoi, että tulevaisuudessa UPM-Kymmene Puuteollisuus voisi yhdistää eri tuotantolaitoksien tuotteet samaan kuljetukseen. Kaksi haastateltavista toivoi atk-ratkaisujen tuovan helpotusta tilauksiin ja laskutuksiin tulevaisuudessa. Yksi toivoi voivansa tehdä tilaukset suoraan "online" tehtaalte ja toimittaa kopiot tiedoksi myyntikonttoriin. Toinen puolestaan toivoi saavansa laskun tulevaisuudessa sähköpostilla faksin sijaan.

UPM-Kymmene Puuteollisuus tarjoaa tietoa ja palveluja sähköisten verkkosivustojen kautta. WISAnet on UPM-Kymmene Puuteollisuuden extranet eli ulkoinen verkkopalvelu, johon pääsee vain käyttäjätunnuksen ja salasanan avulla. Palvelu on suunnattu Yhtyneiden Sahojen ja Schauman Woodin asiakkaille, agenteille sekä omille myynti- ja jakeluyksiköille. WISAnet sisältää toimintoja, jotka helpottavat ja nopeuttavat tilauksien ja toimitusten seuraamista. WISAnetissä on esimerkiksi sähköisiä dokumentteja (mm. laskut) sekä tilaus- ja toimitusraporteja. Osa haastateltavista on jo siirtynyt tai on parhaillaan siirtymässä käyttämään WISAnetin palveluja.



## 8 Johtopäätökset

### 8.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen alkutavoitteena oli kartoittaa UPM-Kymmene Puuteollisuuden tärkeimmät sisustustuotteiden tuoteryhmät, niiden jakelujärjestelmät sekä valmistuspaikat. Alkukartoituksen tietoihin pohjautuen analysoitiin tuoteryhmän merkitystä.

Alkukartoituksen tuloksien perusteella valittiin markkina-alue, johon perehdyttiin tarkemmin. Iso-Britannian kehitysnäkymiin perehdyttiin lisäksi Parakanon Listan toimintamallin avulla. Tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää, kannattaisiko UPM-Kymmene Puuteollisuuden laajentaa asiakas-kuntaansa, tuotevalikoimaansa tai molempia toimintamallin mukaisesti. Mitkä osa-alueet toimintamallista kannattaisi mahdollisesti hyödyntää ja missä olisi parantamisen varaa.

### 8.2 Johtopäätökset alkukartoituksesta

Alkukartoituksessa määriteltiin sisustustuotteiden tärkeimmät tuoteryhmät, niiden valmistuspaikat ja jakelujärjestelmät. Tutkimukseen kuuluivat Yhtyneet Sahat Oy ja Schauman Wood. Sahoilta tutkimukseen kuuluivat kahdeksan sahaa, kolme jatkojalostusyksikköä ja kolme Timber Components eli TC –ryhmään kuuluvaa jatkojalosteita valmistavaa yksikköä Suomesta sekä Rabopalen höyläämö Ranskasta. Schauman Woodilta tutkimukseen kuuluivat Schauman Wood Oy Suomesta (yhdeksän tuotantoyksikköä), Schauman Wood S.A. Ranskasta, Mahogany Oy Suomesta (kaksi yksikköä) ja ZAO Chudovo – RWS Venäjältä.

Sisustussegmentti on merkittävä UPM-Kymmene Puuteollisuudessa. Sen osuus on 18 prosenttia (138 milj.€) myynnistä. Yhtyneet Sahat Oy:n osuus sisustussegmentistä on huomattavasti suurempi kuin Schauman Woodin. Sahojen osuus on noin 100 milj.€.

Sisustustuoteryhmässä ei selviä synergiatekijöitä havaittu, vaan kaikki yksiköt toimivat tässä tuoteryhmässä verraten itsenäisesti. Esille nousseiden havaintojen perusteella silti esimerkiksi kuljetuksia yhdistämällä ja tuotetarjontaa laajentamalla saattaa olla mahdollista hyödyntää konsernin suomia mahdollisuuksia.

### **Yhtyneet Sahat Oy**

Sisustussegmentti muodostaa merkittävän osan Yhtyneillä Sahoilla. Sen osuus on 26 prosenttia (100 milj.€). Sisustussegmentti voidaan jakaa kolmeen loppukäyttäjryhmään: teollisuus, jakelijat ja höyläämöt.

Teollisuus –ryhmä käsittää huonekalu-, liimalevy- ja porrasteollisuuden. Näille teollisille asiakkaille menee sekä sahatavaraa että valmista liimalevyä. Ryhmän osuus Yhtyneiden Sahojen sisustussegmentistä on 36 prosenttia (36 milj.€).

Jakelijat –ryhmään kuuluvat yritykset, jakelijat, jotka välittävät tuotteita edelleen. Jakelijoille menee sahatavaraa, profiilihöylättyjä tuotteita, listatuotteita sekä liimalevyä. Jakelijoiden osuus Sahojen sisustussegmentistä on yhtä suuri kuin Teollisuuden eli 36 prosenttia.

Höyläämöt –ryhmään kuuluvat höyläämöt, jotka jatkojalostavat sahatavaraa. Höyläämöiden suurimmat markkina-alueet ovat Saksa, UK ja Hollanti. Höyläämöjen osuus sisustussegmentistä on 28 prosenttia (27 milj.€).

Läntisessä saharyhmässä sisustussegmentin osuus on kolmannes myynnistä (42 mill.€). Se jakaantuu teollisuuden (32 %), jakelijoiden (37 %) ja höyläämöjen (31 %) kesken. Läntisen saharyhmän sisustussegmentin suurimmat markkina-alueet ovat Suomi (29 %), Tanska (14 %), UK (13 %) ja Saksa (10 %).

Itäisen saharyhmän sisustussegmentin osuus on 21 prosenttia myynnistä (25 mill.€). Höyläämöihin tästä päätty puolet. Teollisille asiakkaille menee 41 prosenttia ja vain 9 prosenttia menee jakelijoille. Itäisen saharyhmän



sisustussegmentin suurimmat markkina-alueet ovat UK (28 %), Suomi (22 %), Saksa (19 %) ja Tanska (11 %).

Saharyhmistä pohjoisessa ryhmässä sisustussegmentin osuus on pienin; 13 prosenttia (11 milj.€). Teollisuus on sisustusryhmän suurin asiakasryhmä, sen osuus on 63 prosenttia. Jakelijoiden osuus on 23 prosenttia ja höyläämöiden 14 prosenttia. Pohjoinen saharyhmä sisustussegmentti on vahvasti keskittynyt kotimaan markkinoille. Suomen osuus on peräti 65 prosenttia. Muita merkittäviä markkina-alueita ovat Tanska (16 %) ja Saksa (12 %).

TC -ryhmän sisustussegmentin osuus on 67 prosenttia (15 milj.€) myynnistä. Sisustussegmentin asiakasryhmiä ovat teollisuus ja jakelijat. Teollisille asiakkaille päättyy 67 prosenttia ja jakelijoille 33 prosenttia. TC -ryhmän sisustussegmentin suurimmat markkina-alueet ovat Suomi (45 %), UK (27 %), Irlanti (12 %) ja Norja (9 %).

Rabopalen höyläämön sisustussegmentin osuus on 40 prosenttia (6 milj.€). Sisustustuotteet jäävät pääasiassa Ranskan markkina-alueelle ja menevät jakelijoille.

### **Schauman Wood**

Schauman Woodilla sisustussegmentti ei ole yhtä merkittävässä asemassa kuin Sahoilla. Sisustukseen Schauman Woodin tuotteista menee yhdeksän prosenttia (38 milj.€).

Mahogany Oy:n osuus Schauman Woodin sisustussegmentistä on peräti 51 prosenttia (19 milj.€). Mahoganyin sisustustuotteita ovat pääasiassa viilut. Huonekaluteollisuuteen päättyy 66 prosenttia viiluista. Saumaajille ja tukkureille päättyvät loput 34 prosenttia. Mahoganyin suurimmat markkina-alueet ovat Ruotsi, Slovakia, Suomi, Puola ja Saksa.

Schauman Wood S.A.:n osuus Schauman Woodin sisustussegmentistä on 34 prosenttia (13 milj.€). Ranskassa sijaitsevan tuotantolaitoksen tuotteet



jäävät pääasiassa maan omille markkinoille. Sisustustuotteita ovat viilutetut levyt.

### **Merkittävimmät markkina-alueet**

Sisustussegmentin merkittävimmät markkina-alueet UPM-Kymmene Puuteollisuudessa ovat Suomi, Ranska, UK, Saksa, Tanska, Ruotsi, Hollanti ja Espanja.

Suomi on markkina-alueista suurin, sen osuus on 25 prosenttia (35 milj.€). Ranska on toiseksi suurin alue 15 prosentin osuudella (20 milj.€). Huomattava osuus johtunee siitä, että UPM-Kymmene Puuteollisuudella on tuotantoyksiköitä Ranskassa, joka on näiden yksiköiden päämarkkina-alue. Kolmanneksi suurin markkina-alue on UK, jonka osuus sisustussegmentistä on 12 prosenttia (17 milj.€).

Suomen sisustussegmentistä yli 90 prosenttia on peräisin Yhtyneiden Sahaisten tuotantoryhmistä ja vajaa kymmenen prosenttia Schauman Woodin tuotantoryhmistä. Kotimaassa teollisuusasiakkaat ovat suurin sisustussegmentin loppukäyttäjärühmä. Heidän osuutensa on 50 prosenttia (18 milj.€). Teollisia asiakkaita ovat liimapuulevy-, huonekalu- ja porrasteollisuus. Toiseksi suurin loppukäyttäjärühmä on jakelijat, joiden osuus Suomen sisustussegmentistä on 35 prosenttia (13 milj.€).

Ranskan sisustussegmentistä 60 prosenttia on peräisin Schauman Woodin Ranskassa sijaitsevasta tuotantoyksiköstä. Noin 30 prosenttia segmentistä on peräisin Yhtyneiden Sahaisten Ranskassa sijaitsevasta höyläämöstä. Sisustussegmentin loppukäyttäjärühmä on pääasiassa jakelijat.

UK:n sisustussegmentti on lähes kokonaan peräisin Yhtyneiden Sahaisten tuotantoyksiköistä. Vain muutama prosentti on peräisin Schauman Woodin tuotantoyksiköistä. Höyläämöt ovat UK:n sisustussegmentin merkittävin loppukäyttäjärühmä. Sen osuus on 41 prosenttia (7 milj.€). Toiseksi suurin loppukäyttäjärühmä on jakelijat, jonka osuus on 38 prosenttia (6 milj.€).

Teollisuus on kolmas loppukäyttäjärühmä 18 prosentin osuudellaan. Tästä porrasteollisuuden osuus on kolmannes.

### **8.3 Johtopäätökset Iso-Britannian markkina-alueesta**

Tutkittavaksi markkina-alueeksi valittiin alkukartoituksen perusteella Iso-Britannia. UPM-Kymmene Puuteollisuuden myynti vuonna 2001 oli noin 89 milj.€ Iso-Britanniassa (UK:ssa). Yhtyneiden Sahojen osuus tästä oli 65 prosenttia (57milj.€) ja Schauman Woodin 35 prosenttia (31 milj.€).

Suurin segmentti UK:ssa on jakelu. Sen osuus on 67 prosenttia (60 milj.€). Jakelu on ainoa segmentti, joka on yhteinen Yhtyneillä Sahoilla ja Schau-  
man Woodilla. Toiseksi suurin segmentti on lujuuslajiteltu, jonka osuus on 16 prosenttia (14 milj.€). Puuteollisuudella on yhteensä kymmenen tuotesegmenttiä UK:n markkina-alueella.

Tässä tutkimuksessa määritetyn sisustussegmentin osuus UK:n markkina-alueella on 17 milj.€, eli 19 prosenttia UK:n myynnistä. Sisustussegmentistä 98 prosenttia on peräisin Yhtyneiden Sahojen tuotantoyksiköistä. Sisustussegmentistä 60 prosenttia (10 milj.€) on peräisin sahoilta. Jatkojalosteita valmistavasta TC -ryhmästä on peräisin 23 prosenttia (4 milj.€). Sahojen jatkojalostusyksiköistä on peräisin 15 prosenttia (2,6 milj.€).

### **8.4 Johtopäätökset Parkanon Listan toimintamallista**

Iso-Britannian markkina-alueen kehitysnäkymiin päätettiin tutustua lisäksi sellaisen esimerkin avulla, joka näytti toimivalta. Parkanon Listan toimintamalliin perehdyttiin haastatteleamalla Parkanon Listan edustajaa sekä muutamia asiakkaita valitulla markkina-alueella.

#### **8.4.1 Toimintamalli haastateltavien näkökulmasta**

##### **Parkanon Lista osana konsernia**

Osalle haastateltuja Parkanon Listan kuuluminen suurempaan konserniin on tärkeää. Konsernin olo taustalla luo varmemman kuvan yksiköstä. Par-



kanon Listan kuuluminen UPM:ään takaa yritykselle "suoran yhteyden raaka-aineisiin" ja siten varmistaa hyvälaatuisen raaka-aineen saannin. Eräs haastatelluista näki omana mahdollisuutenaan ostojen keskittämisen valitsemalla toimittajikseen suurempia yrityksiä, konserneja. Yleensä suuremmat yritykset ovat halukkaampia kasvattamaan ja kehittämään omaa toimintaansa. Lisäksi ne ovat kiinnostuneempia kehittämään asiakassuhteitaan kuin pienet yritykset.

Haastateltavat yritykset aikovat laajentaa asiakaskuntaansa ja mahdollisesti myös tuotepohjaansa tulevaisuudessa. Asiakaskunnan laajentaminen usein johtaa myös tuotepohjan laajentamiseen. Haastatellut vaikuttivat kiinnostuneilta yhteistyön kehittämiseen ja kasvattamiseen. Yhteistyön kehittäminen yhdistettynä asiakasyritysten asiakaskunnan ja mahdollisesti myös tuotepohjan laajennukseen voisi johtaa kiinteämpiin ja arvokkaampiin toimittajasuhteisiin.

### **Ehdotuksia toimintamallin kehittämiseen**

Yhdessä haastateltavissa yrityksistä toivottiin, että Parkanon Lista lyhentäisi toimitusaikoja. Tämä ei liene käytännössä mahdollista, koska Parkanon Listan tuotteet ovat asiakastuotteita, jotka valmistetaan asiakkaan tilauksesta. Parkanon Lista voisi kyllä valmistaa joitakin perustuotteita varastoon, jolloin nämä saataisiin asiakkaalle huomattavasti nopeammin. Tuotteet eivät kuitenkaan tällöin olisi asiakastuotteita. Lisäksi varastointikustannukset kasvaisivat. Asiakkaat voisivat myös tottua liiaksi siihen, että Parkanon Lista pitää joitain tuotteita varastossa, jolloin he saattaisivat jatkossa olettaa varastossa olevan muitakin tuotteita perustuotteiden lisäksi.

Eräs haastateltava totesi, että heidän asiakkaansa haluavat aika ajoin nähdä uusia tuotteita. Juuri näillä ylläpidetään asiakkaiden mielenkiinto alaa kohtaan. Myös teknologiaohjelma Wood Wisdomin koordinaattori totesi ohjelman korostaneen innovatiivisten, uusien puisten tuotteiden kehittämisen tärkeyttä.



## **Tärkeimpiä osatekijöitä toimintamallissa**

Haastattelut osoittavat, että pitkäaikaisen asiakassuhteen edellytys on palvelun, laadun ja hinnan muodostama kokonaisuus. Uusia toimittajia haettaessa taas tärkeimmiksi kriteereiksi nousivat hinta, laatu ja palvelu, jotka olivat samoja kuin pitkäaikaisen asiakassuhteen edellytykset. Samat tekijät osoittautuivat myös tärkeimmiksi kysyttäessä valmiiksi listattujen tekijöiden tärkeyttä. Kysyttäessä yrityksiltä Parkanon Listan kilpailuetuja nousivat samat tekijät jälleen esille: palvelu, hinta ja laatu, vain järjestys eri tekijöiden kohdalla muuttui hieman.

Vastauksien perusteella yritykset hakevat uusiksi toimittajikseen sellaisia yrityksiä, jotka täyttävät pitkäaikaisen asiakassuhteen edellytykset. Eräs haastatelluista totesi, että mitä paremmin yritys saa toimittajan ymmärtämään yrityksensä tarpeet, sitä riippuvaisempi suhteesta tulee. Yritykset näyttävät sisäistäneen hyvin pitkäaikaisen toimittajasuhteen edut. Samalla osapuolet oppivat tuntemaan ja ymmärtämään toistensa tarpeet paremmin. Pitkäaikainen suhde luo edellytykset kehittää suhdetta kumpaakin osapuolta kiinnostavaan suuntaan.

## **Henkilöstö**

Wood Wisdom ohjelman koordinaattori totesi teknologiaohjelman osoittaneen, että tulevaisuudessa yritysten tulee panostaa henkisiin voimavaroihin. Samoin yksi haastatelluista painotti työntekijöiden arvoa. Hyvät ja asiantuntevat työntekijät ovat harvassa.

Kaikki haastateltavat arvostivat kontaktihenkilöä suuresti. Sekä persoonaltaan että henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan hän tuntui sopivan toimenkuvaan erinomaisesti. Parkanon Listan toimintamallissa henkilöiden persoonalla onkin erittäin suuri merkitys. Näin ollen konsernin tulee panostaa henkilöstöön. Yrityksen liiketoiminnalle on jopa vahingollista, jos merkittävä, varsinkin asiakaspinnassa työskentelevä henkilö vaihtaa yritystä tai jää

eläkkeelle. Näiden henkilöiden korvaaminen on työlästä. Kestää kauan ennen kuin asiakkaat oppivat tuntemaan uuden kontaktihenkilön.

Parkanon Listan asiakkaat ovat tottuneet siihen, että he saavat kontaktihenkilönsä kiinni lähes ympäri vuorokauden. Tilanteissa, joissa kontaktihenkilö ei ole tavoitettavissa esimerkiksi kokouksen tai loman vuoksi, olisi suotavaa, että kontaktihenkilöllä olisi myyntikonttorissa nimetty varahenkilö, johon asiakas voisi olla yhteydessä kontaktihenkilön ollessa poissa. Varahenkilön tulisi tuntea asiakas, hänen tarpeensa ja toiveensa.

### **Tulevaisuus**

Useammin, pienemmissä erissä toimitettavien tilausten trendi jatkuu. Lopputuotteen käyttökohde tullaan huomioimaan valmistuksessa entistä paremmin. Tuotteisiin liitettävän tiedon määrä tulee myös kasvamaan.

Kilpailu markkinoilla kasvaa ja samalla kovenee. Kustannukset lisääntyvät voimakkaasti tulevaisuudessa. Yritysten yhdistyminen yleistyy, mikä johtaa yrityskoon kasvamiseen ja toimintojen keskittämiseen. Asiakkaiden vaatimusten odotetaan kasvavan jatkuvasti tulevaisuudessa, he haluavat nähdä uusia tuotteita aika ajoin.

Edellä mainitut haastateltavien käsitykset tulevaisuudesta ja sen tuomista muutoksista näyttävät "yleispäteviltä", eivätkä liity pelkästään UK:n markkina-alueeseen. Toisissa maissa kehitys on nopeampaa kuin toisissa, mutta suunta ja yleispiirteet ovat kuitenkin samat.

#### **8.4.2 Parkanon Listan toimintamalli**

##### **Parkanon Listan toimintamalli pähkinäkuoressa**

Parkanon Listan tuotteet ovat asiakaslähtöisiä, ne valmistetaan asiakkaan vaatimusten mukaan asiakkaan tilauksesta. Tuotteiden laatu pyrkii olemaan selvästi keskimääräistä parempaa. Asiakaslähtöisyys on yksikölle tärkeintä – kaikki rakentuu sen ympärille.



Yksiköllä on valitut asiakasryhmät valituilla markkina-alueilla. Myynti UK:n markkinoilla tapahtuu keskitetysti myyntikonttorin kautta. Myyntikonttorissa panostetaan henkilökohtaiseen myyntityöhön. Myyntikonttorin edustajat ovat toimintamallin "kriittinen tekijä". Heidän avullaan yhteydenpito asiakaisiin on jatkuvaa ja tapahtuu asiakkaan ehdoilla. Erityisesti UK:ssa asiakkaille tuntuu olevan varsin tärkeää, että he tuntevat olevansa merkittäviä asiakkaita ja saavansa sellaista henkilökohtaista palvelua, jota muille asiakkaille ei suoda. Lisäksi tuotantoyksikössä on henkilö, johon asiakkaat voivat olla yhteydessä tuotantoon liittyvissä kysymyksissä ja ongelmissa.

Toimivaa asiakassuhdetta ei oteta itsestään selvyytenä, vaan suhdetta hoidetaan ja pyritään kehittämään jatkuvasti. Lisäksi yksikön oman toiminnan seuraaminen ja kehittäminen on jatkuvaa. Parkanon Listalla on vielä lisämahdollisuuksia yhteistyön kasvattamisessa asiakkaan kanssa.

### **Parkanon Listan asiakaslähtöinen toiminta**

Parkanon Listan tuotteiden arvoketjun rakentaminen aloitetaan asiakkaan odotuksista ja tarpeista. Tuotteet valmistetaan asiakkaan tilauksesta, asiakkaan toiveiden ja vaatimusten mukaan. Tuotteita ei varastoida, vaan ne toimitetaan suoraan asiakkaalle.

Tuotteiden arvoa kasvatetaan lisäpalveluilla. Viime vuosina palvelun merkitys on kasvanut. Pelkän ydintuotteen avulla yrityksen on vaikea erottua kilpailijoistaan. Palvelulla tarjontaa voidaan kuitenkin erilaistaa. Palvelun laadusta onkin muodostunut merkittävä kilpailukeino. Lisäpalveluja ovat esimerkiksi tuotteen paketointi, asiakkaan viivakoodien lisäys, toimitusvarmuus ja kuljetus asiakkaan osoittamaan kohteeseen. Lisäpalveluihin liittyy aina kustannuksia. Kysymykseksi nouseekin pystyykö Parkanon Lista toimittamaan tuotteen asiakasta pienemmillä kustannuksilla. Koko arvoketjun paremman hallinnan kautta Parkanon Lista pystyy toimittamaan tuotteen asiakkaalle kustannustehokkaasti.



Parkanon Lista näyttää onnistuneen kiitettävästi lisäarvojen tuottamisessa. Palvelun ja laadun merkitys on korostunut asiakassuhteissa. Hinta ei enää ole ainoa määräävä kriteeri. Lisäpalveluilla Parkanon Lista on kehittänyt asiakassuhteitaan sitovampaan suuntaan. Asiakkaat tuskin vaihtavat toimittajaansa kovin helposti. Eräs haastateltavista totesikin, että mitä paremmin asiakasyritys saa toimittajan ymmärtämään tarpeensa sitä sitovampi suhteesta tulee. Tilannetta voidaan tarkastella myös kilpailijoiden kannalta; mitä paremmin ja menestyksekkäämmin yritys sitoo asiakkaat, alihankkijat ja toimittajat itseensä, sitä hankalampaa on kilpailijoiden tulo alalle.

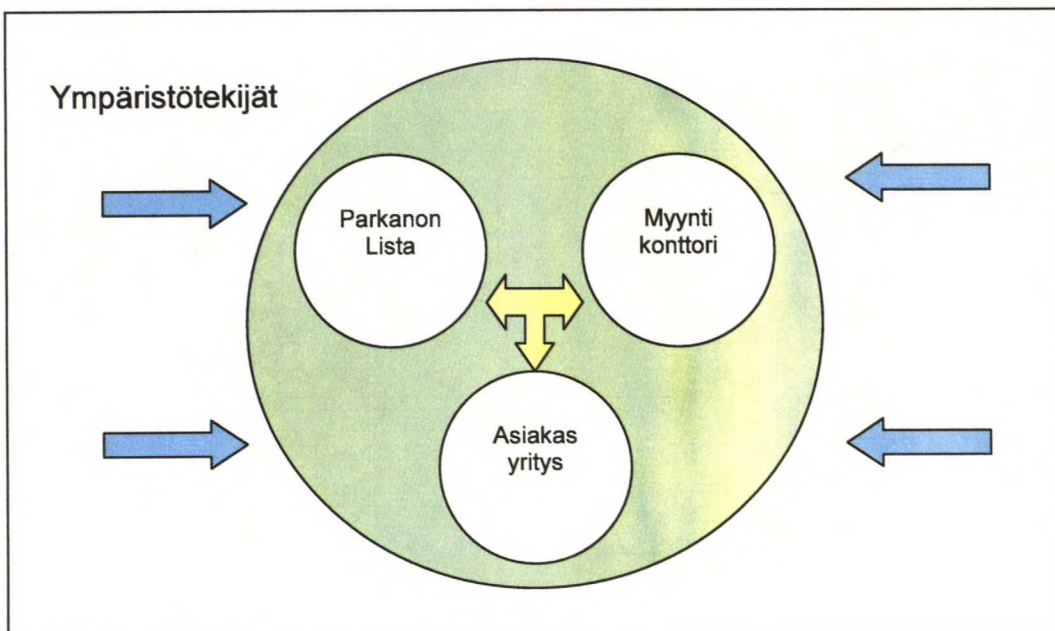
Asiakaskeskeisessä ajattelussa asiakas on "kuningas". Parhaiten menestyy yritys, joka parhaiten pystyy tyydyttämään asiakkaan tarpeet. Arvoketjun tarkastelu lähtee sinänsä asiakkaan näkökulmasta: ketjun jokaisen linkin on tuotettava lisäarvoa sekä asiakkaalle että toimittajalle. Ajattelumallissa koko logistisen putken ja kokonaismateriaalivirran hallinta raaka-ainelähteeltä asiakkaalle korostuu. Logistiikka nähdään yrityksen keskeisenä kilpailutekijänä. Asiakaskeskeisyyden yksi keskeisistä kehityskohteista on ehdoton laadun vaatimus.

Tulevaisuudessa asiakkaiden vaatimusten odotetaan kasvavan jatkuvasti. Asiakkaat vaativat itselleen sopivia palveluja ja helppoa saavutettavuutta. Yksi Parkanon Listan periaatteista onkin ostamisen helppouden säilyttäminen. Lisäksi yksikön tulee olla tietoinen muuttuvista asiakasvaatimuksista. Haastattelujen perusteella Parkanon Lista reagoi erittäin hyvin muuttuviin asiakasvaatimuksiin.

Kehittyneiden yritysten toimintaa yhdistää verkottuminen ja yhteisyö. Parkanon Listalla on mahdollisuuksia tulevaisuudessa kasvattaa yhteistyön määrää entisestään asiakkaidensa kanssa. Tulevaisuudessa yksikön tulisi sitoutua asiakasorientoituneeseen tutkimus- ja kehitystoimintaan. Parkanon Listalla on lisämahdollisuuksia myös uuden teknologian hyödyntämisessä, jonka odotetaan tarjoavan puuteollisuudelle tapoja supistaa kustannuksia jalostusketjussa. Tällainen mahdollisuus on esimerkiksi UPM-

Kymmene Puuteollisuuden extranet WISAnet. Puuteollisuuden atk-palvelujen yhdistämisen voidaan olettaa helpottavan asiakkaita.

Parkanon Listan toimintamalli vaikuttaa erittäin toimivalta kokonaisuudelta. Toimintamallissa "putki" tuotantoyksiköstä asiakkaalle säilyy ehjänä. "Putkea" havainnollisempi tapa voisi olla kuvata toimintamallia pallomaiseksi tilaksi, jossa kaikki osapuolet (tuotantoyksikkö, myyntikonttori ja asiakasyritys) voivat olla jatkuvasti tekemisissä toistensa kanssa. Tässä mallissa yhteistyön kasvattamiselle asiakkaan kanssa on jätetty tilaa. Lisäksi mallissa on huomioitu ympäristötekijöiden vaikutus. Mallia on havainnollistettu seuraavassa kuvassa (Kuva 80).



Kuva 80 Parkanon Listan toimintamalli

## 8.5 Suositukset jatkotoimenpiteistä ja lisätutkimuksista

### 8.5.1 Suositukset jatkotoimenpiteistä

Tutkimuksen tekijän mukaan UPM:n muiden yksiköiden tulisi perehtyä Parkanon Listan toimintamalliin. On perusteltua uskoa, että tämän toimintamallin avulla muidenkin yksiköiden olisi mahdollista laajentaa asiakas-



pohjaa sekä asiakkaille tarjottavaa tuotepohjaa. Toimintamalli osoittaa selkeästi kuinka tulee toimia, mihin seikkoihin tulee kiinnittää huomiota, mihin tulee panostaa sekä mitä on syytä välttää.

### **Asiakaslähtöisyys**

Tuotteiden arvoketjun rakentamisen tulee lähteä asiakkaan odotuksista ja tarpeista. Tuotteet tulee valmistaa tilauksesta asiakkaan toiveiden ja vaatimusten mukaan. Tuotekehityksen tulee tapahtua yhteistyössä asiakkaan kanssa.

Tuotteen arvoketjun jokaisen linkin on tuotettava lisäarvoa myös asiakkaalle. Tuotteiden arvoa kasvatetaan lisäpalveluilla. Palvelulla tarjontaa voidaan erilaistaa ja samalla erottautua kilpailijoista. Palvelun laatu on hyödynnettävissä oleva kilpailutekijä. Lisäpalveluja ovat esimerkiksi tuotteen paketointi, asiakkaan viivakoodin lisäys, toimitusvarmuus ja kuljetus asiakkaan osoittamaan kohteeseen. Lisäpalveluihin liittyy kuitenkin aina kustannuksia. Kysymykseksi nouseekin pystyykö Parkanon Lista toimittamaan lisäpalvelun asiakasta pienemmillä kustannuksilla.

Parkanon Lista on onnistunut lisäarvojen tuottamisessa ja pystyy sen avulla hallitsemaan arvoketjun kustannustehokkaasti. Palvelun ja laadun merkitys on korostunut asiakassuhteissa. Hinta ei enää ole ainoa määräävä kriteeri. Lisäpalveluiden tuottamisessa onnistuminen on merkitsevää, sillä lisäpalveluiden avulla asiakassuhteita on mahdollista kehittää sitovampaan suuntaan.

Parkanon Lista ei ota toimivia asiakassuhteita itsestäänselvyyksinä, vaan hoitaa suhteitaan ja pyrkii kehittämään niitä jatkuvasti. Yhteydenpito asiakkasiin on jatkuvaa ja tapahtuu asiakkaan ehdoilla. Lisäksi Parkanon Lista seuraa omaa toimintaansa pyrkien kehittämään sitä jatkuvasti.

Toimintamallissa kaikkien osapuolien (tuotantoyksikkö, myyntikonttori ja asiakasyritys) tulisi olla jatkuvasti tekemisissä toistensa kanssa. Yhteistyön merkitystä eri osapuolien välillä tulee korostaa ja sen kehittämiseen tulee



panostaa. Parkanon Listan toimintamallissa tämä näyttää onnistuneen hyvin.

## Henkilöstö

Myyntimiesten rooli Parkanon Listan toiminnassa on "kriittinen" – he ovat liki korvaamattomia. Myyntimiehen tulisi ymmärtää asiakkaan tuotteille ja prosesseille asettamat vaatimukset sekä tuntea UPM-Kymmene Puuteollisuuden koko tuotepaletti. Silloin tietyille asiakkaille voitaisiin tarjota muita konsernin tuotteita.

Jos toimintamallia ryhdytään toteuttamaan muiden yksiköiden osalta, se asettaa UPM-Kymmene Puuteollisuudelle erittäin suuret vaatimukset. On todennäköistä, että tuotepäälliköiden ja teknisten asiantuntijoiden määrää on lisättävä. Lisäksi heidät on sitoutettava yhtiöön, koska asiakassuhteiden rakentaminen on varsin pitkäjänteistä toimintaa. Toisaalta asiakassuhdetta ei kuitenkaan tule rakentaa liiaksi yhden henkilön varaan, koska siihen sisältyy riski; asiakassuhde saattaa katketa myyntimiehen lähtöön.

Myyntikonttorin ja kontaktihenkilön ollessa kriittisiä tekijöitä toimintamallissa ne pitäisi kääntää omaksi kilpailueduksi. Tältä pohjalta niitä tulisi hyödyntää entistä enemmän. Tämä taas saattaisi kehittää asiakassuhteita sitovampaan suuntaan. Kontaktihenkilö voisi ohjata asiakasta haluttuun suuntaan; eihän asiakas välttämättä aina ole puualan ammattilainen. On jopa mahdollista, että myyntimies joutuu opettamaan asiakkaalle olennaisen tiedon esimerkiksi sahatavaran laatuluokista. Tällöin myyntimiehen omalla tietomäärällä olisi erittäin merkittävä rooli asiakassuhteen kehittämisessä. Myyntimiesten tulee siis olla sekä persoonaltaan että henkilökohdaisilta ominaisuuksiltaan toimenkuvaan sopiva henkilö.

Toimintamallin esimerkin mukaisesti jokaisessa tuotantoyksikössä tulisi lisäksi olla yhtiöön sitoutettu kielitaitoinen kontaktihenkilö, johon asiakkaat voisivat olla suoraan yhteydessä tuotantoon liittyvissä kysymyksissä ja ongelmissa. Kontaktin tuotantoyksikköön pitäisi olla nopea ja luonteva, jot-

ta asiat saataisiin hoidetuksi jo siinä vaiheessa, jolloin ne vasta ovat kysymyksiä eikä silloin kun ne ovat jo muodostuneet ongelmaksi.

### **8.5.2 Suositukset lisätutkimuksista**

Tämän tutkimuksen puitteissa sisustustuotteiden merkitystä tarkasteltiin kartoituksen avulla ja erityiskohteena olleen Parkanon Listan toimintamallin perehtyminen rajoittui yhteen päämarkkina-alueeseen, Iso-Britanniaan.

Tutkimustulosten mukaan Parkanon Listan toimintamalli vaikutti erittäin hyvältä ja toimivalta. Syntyneen käsityksen mukaan muiden yksiköiden tulisi tutustua toimintamalliin. UPM-Kymmene Puuteollisuuden saattaisi olla kannattavaa laajentaa Parkanon Listan toimintamallia analysoiva tutkimus koskemaan muutamia muita päämarkkina-alueita, esimerkiksi Suomea ja Saksaa, ja myös muita keskeisiä tuotesegmenttejä. Tätä kautta voitaisiin löytää ja hyödyntää uusia mahdollisuuksia eri tuotteiden ja tuotantoyksiköiden välille.

Jos tutkimustulokset näistä tutkimuksista ovat yhteneviä tämän tutkimuksen tulosten kanssa, tulisi pohtia onko Parkanon Listan toimintamalli sellainen malli, jonka mukaisiksi muiden yksiköiden toiminta tulisi muuttaa.

## **9 Tutkimustulosten merkitys ja luotettavuustarkastelu**

### **9.1 Tutkimustulosten merkitys**

Tutkimus koostui kolmesta osasta; kirjallisuusosasta, alkukartoituksesta ja Iso-Britannian markkina-alueen kehitysnäkymien tarkastelusta Parkanon Listan toimintamallin avulla. Tutkimustulosten arvo on ennen kaikkea niiden käytännön merkityksessä.

### **9.2 Luotettavuustarkastelu**

Tutkimuksen kirjallisuusosan tietolähteinä käytettiin alan kirjallisuutta, lehti-leikkeitä ja julkaisuja. Alkukartoitus ja Parkanon Listan toimintamallin tarkastelu perustuivat haastatteluihin.

#### **Alkukartoitus**

Alkukartoitus perustui pääasiassa haastatteluihin. Lisäksi tietoja kerättiin yrityksen omista tietokannoista. Haastatteluja ja saatuja tietoja voidaan pitää varsin onnistuneina.

Haastattelut tapahtuivat vastaajien äidinkielellä – suomeksi. Haastateltavat olivat pääasiassa myynti- ja vientipäälliköitä. Täten voidaan olettaa heidän asiantuntemuksensa olleen paras mahdollinen tutkimuksen kannalta.

#### **Parkanon Listan toimintamalli**

Toimintamallin tarkastelussa haastateltiin Parkanon Listan vientipäällikköä Suomessa sekä Parkanon Listan asiakasyrityksiä UK:ssa. Haastateltavat yritykset valittiin UK:n myyntikonttorin edustaja ja Parkanon Listan edustajan ehdotuksien perusteella. Yritykset edustivat Parkanon Listan asiakas-kuntaa mahdollisimman monipuolisesti. Tarkoituksena oli haastatella viittä yritystä, mutta neljä haastattelua suoritettiin.



Haastatteluja voidaan kokonaisuudessaan pitää erittäin onnistuneina. Haastateltavat olivat tutustuneet ennalta lähetettyyn kyselylomakkeeseen kiitettävästi ja valmistautuneet perusteellisesti haastatteluihin. Haastateltavat olivat niitä henkilöitä, jotka toimivat yrityksen edustajina asioidessaan Parkanon Listan kanssa. He olivat pääasiassa tuotepäälliköitä tai ostotoiminnan johtajia.

Haastattelut tapahtuivat vastaajien äidinkielellä – englanniksi. Kielivaikeuksia ei ollut. Myyntikonttorin edustaja oli läsnä kolmessa ensimmäisessä haastattelussa.

Muistiinpanot tehtiin kirjallisesti haastattelutilanteessa. Jokainen haastattelu purettiin tekstimuotoon vielä samana päivänä. Näin minimoitiin tulkinta- ja muistivirheet.

## 10 Yhteenveto

UPM-Kymmene Puuteollisuus –toimiala syntyi vuonna 2000 UPM-Kymmene Timberin ja Schauman Wood Oy:n yhdistyessä. Organisaatio on läpikäynyt suuria muutoksia toimialamuutoksen jälkeen. Organisaatiomuutokset herättivät kysymyksiä mahdollisista synergioista eri tuotantoyksiköiden välillä.

### 10.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa sisustustuotteiden tärkeimmät tuoteryhmät, niiden valmistuspaikat ja jakelujärjestelmät UPM-Kymmene Puuteollisuudessa. Näihin tietoihin pohjautuen analysoitiin tuoteryhmän merkitystä. Lisäksi näiden tietojen pohjalta valittiin kiinnostava aihealue, johon perehdyttiin syvällisemmin.

Syvällisemmän tarkastelun kohteeksi valittiin Iso-Britannian markkina-alue, jonka kehitysnäkymiin perehdyttiin Parkanon Listan toimintamallin avulla. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää olisiko UPM-Kymmene Puuteollisuuden kannattavaa laajentaa asiakaskuntaansa, tuotevalikoimaansa tai molempia toimintamallin mukaisesti.

### 10.2 Tutkimusaineisto, -menetelmät ja tulokset

#### 10.2.1 Kirjallisuusosa

Kirjallisuusosassa luodaan yleissilmäys kehityksen tuotantokeskeisyydestä asiakaskeskeisyyteen. Vaikka kullakin aikakaudella on "valta-aikansa", ovat ne vain osittain aikaan sidottuja. Esimerkiksi edistyksellinen toimiala saattaa elää jo markkinointikeskeistä aikaa toisen toimialan ollessa vielä vahvasti tuotantokeskeinen.

Sahateollisuudessa raaka-ainepainotteinen ajattelu on vaikuttanut tuotantopainotteisen ajattelun rinnalla. Sahateollisuuden käyttämä raaka-aine,

puu, on epähomogeenisena materiaalina asettanut lähtökohdat tuotannolle ja markkinoinnille.

Yritystason kilpailuetujen tunnistamista varten esitettiin käsite arvoketju. Se on hyvä apuväline haluttaessa analysoida ja suunnitella toisiinsa kytkeytyviä toimintoja sekä niihin pohjautuvia strategioita. Arvoketju kuvaa sitä kokonaisarvoa, joka muodostuu arvotoiminnoista ja katteesta. Arvotoiminnot voidaan taas jakaa perus- ja tukitoimintoihin.

Hankkijoiden ja yritysten arvoketjujen väliset sidokset voivat suoda yritykselle mahdollisuuden kilpailuedun parantamiseen. Arvoketjuihin kytkeytyvien prosessien tunnistaminen ja kriittinen analysointi synnyttävät yrityksissä usein uudenlaisia toimintamalleja. Onnistuneen toiminnan tuloksena yritys synnyttää lisäarvoa, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Lisäksi arvoketjuanalyysi auttaa yritystä karsimaan arvoa lisäämättömiä välikäsiä.

Mekaaninen metsäteollisuus on kehittynyt valtavasti 1990-luvun alun vaikeuksien jälkeen. Vuosikymmenen loppupuolella mekaanisen metsäteollisuuden rinnalla alettiin käyttää termiä puuteollisuus. Tämä kuvaa hyvin alan kehittymistä perustuotteiden valmistajasta laadukkaan jalostuksen osaajaksi. Painopiste tuotannon kasvussa onkin siirtymässä jatkojalostukseen. Tällä hetkellä suuret yritykset valmistavat pääasiassa perustuotteita kansainvälisille markkinoille ja pienet yritykset jalostustuotteita kotimaan markkinoille.

Kehitys- ja teknologiaohjelmilla on ollut alan kehitykseen myönteinen vaikutus. 1990-luvun alkupuolella Puun mekaaninen teknologia (PMT) ja Puulevyteknologia (PLT) ohjelmissa luotiin perusteet alan strategiselle kehittämiselle ja panostettiin uuden teknologian hyödyntämiseen pääasiassa saha- ja levyteollisuudessa.

Iso-Britanniassa käynnistyi kesällä 2000 suurin koskaan Euroopassa toteutettu puun menekin edistämiskampanja. Projektin tarkoituksena on virkistää brittikuluttajien muistia pohjoismaisen puun monipuolisista ominai-



suuksista ja mahdollisuuksista. Kampanja on suunnattu varsinkin naispuoliselle asiakaskunnalle.

Teollisuuden keskittyessä, kaupan globalisoituessa sekä eri materiaalien välisen kilpailun kasvaessa puuteollisuuden on syytä yhdistää voimansa. Suomalaisilta tämä edellyttää yhteistä näkemystä ja visiota siitä minkälainen tulevaisuus puuteollisuudelle halutaan. Syksyllä 1999 työryhmä hahmotti suomalaisen puutuotealan vision:

*"Puu on vuonna 2010 Euroopan johtava materiaali talonrakentamisen järjestelmäratkaisuissa ja laadukkaan asumisen kulutustuotteissa."*

### 10.2.2 Käytetyt tutkimusmenetelmät

Alkukartoituksen perusteella tutkittavaksi markkina-alueeksi valittiin Iso-Britannia. Markkina-alueen kehitysnäkymiin päätettiin tutustua sellaisen esimerkin avulla, joka näytti toimivalta. Parkanon Listan toimintamalliin perehdyttiin haastatteleamalla yrityksen edustajaa sekä valittuja asiakkaita. Haastateltaviksi yrityksiksi valittiin viisi yritystä, jotka edustivat mahdollisimman monipuolisesti Parkanon Listan asiakaskuntaa UK:n markkina-alueella. Lisäksi tietoja kerättiin myös potentiaalisen asiakkaan ja myyntikonttorin edustajan välisestä neuvottelusta.

Kokonaiskuva Parkanon Listasta muodostettiin "Markkinoinnin suunnittelun kokonaismallin" avulla. Malli on esitetty liitteessä (LIITE III). Mallia apuna käyttäen haastateltiin yrityksen vientipäällikköä. UK:n asiakkaille postitettiin kyselylomake (LIITE IV) muutamaa viikkoa ennen haastatteluita, jotka suoritettiin paikan päällä. Kyselylomakkeet sisälsivät sekä avoimia kysymyksiä että Likert –asteikkoon pohjautuvia väittämiä.

### 10.2.3 Alkukartoitus

Alkukartoituksessa määriteltiin sisustustuotteiden tärkeimmät tuoteryhmät, niiden valmistuspaikat ja jakelujärjestelmät. Alkukartoituksessa tutkimuk-

seen piiriin kuuluivat Yhtyneet Sahat Oy ja Schauman Wood. Rabopalen höyläämö kuului tutkimuksessa Yhtyneisiin Sahoihin. Schauman Woodiin tutkimuksessa kuuluivat Schauman Wood Oy (Suomi), Schauman Wood S.A. (Ranska), Mahogany Oy (Suomi) ja ZAO Chudovo – RWS (Venäjä). Alkukartoituksen tiedot kerättiin pääasiassa haastattelemalla myynti- ja vientipäälliköitä. Lisäksi tietoja kerättiin yrityksen omista tietokannoista.

Sisustussegmentin osuus UPM-Kymmene Puuteollisuudessa on merkittävä, 18 prosenttia (138 milj.€) myynnistä. Tästä noin 100 milj.€ on Yhtyneiden Sahojen sisustussegmentin osuus ja noin 38 milj.€ Schauman Woodin osuus. Sisustustuoteryhmässä ei havaittu selviä synergiatekijöitä, vaan kaikki yksiköt toimivat tässä ryhmässä verraten itsenäisesti.

### **Yhtyneet Sahat Oy**

Yhtyneiden Sahojen sisustussegmentin osuus on erittäin merkittävä. Se on 26 prosenttia. Suurin osa sisustussegmentistä, 42 prosenttia, on peräisin läntisestä saharyhmästä. Itäisen saharyhmän osuus sisustussegmentistä on 25 prosenttia, TC –ryhmän 15 ja Pohjoisen saharyhmän 12 prosenttia. Rapobalen höyläämön osuus on kuusi prosenttia.

Sisustussegmentti jakaantuu kolmeen ryhmään loppukäyttökohteittain: teollisuusasiakkaat, jakelijat ja höyläämöt. Teollisuudelle ja jakelijoille menee molemmille 36 prosenttia ja höyläämöille 28 prosenttia.

### **Schauman Wood**

Schauman Woodilla sisustussegmentin osuus ei ole läheskään niin merkittävä kuin Yhtyneillä Sahoilla. Schauman Woodilla sen osuus on vain yhdeksän prosenttia. Sisustussegmentin merkittävimmät tuotantoyksiköt ovat Mahogany 51 prosentin osuudellaan sekä Schauman Wood S.A. 34 prosentin osuudellaan.

Mahogany sisustustuotteita ovat pääasiallisesti viilut. Kaksi kolmannesta viiluista menee huonekaluteollisuuteen ja kolmannes saumaajille ja tukku-



reille. Schauman Wood S.A.:n viilutetut levytuotteet jäävät pääasiassa Ranskan markkina-alueella jakelijoille.

### **Merkittävimmät markkina-alueet**

UPM-Kymmene Puuteollisuuden Sisustussegmentin merkittävimmät markkina-alueet ovat Suomi, Ranska, UK, Saksa, Tanska, Ruotsi, Hollanti ja Espanja.

Suomen osuus sisustussegmentistä on neljännes. Ranskan osuus on 15 prosenttia ja UK:n 12 prosenttia. Ranskan suuri osuus johtune siitä, että UPM-Kymmene Puuteollisuudella on siellä tuotantoyksiköitä ja niiden tuotteen myydään pääasiassa paikallisille.

#### **10.2.4 Iso-Britannian markkina-alue**

UPM-Kymmene Puuteollisuuden myynti vuonna 2001 oli noin 89 milj.€ Iso-Britanniassa (UK:ssa). Yhtyneiden Sahojen osuus tästä oli 65 prosenttia (57milj.€) ja Schauman Woodin 35 prosenttia (31 milj.€).

Segmenteistä suurin UK:n markkina-alueella on jakelu, jonka osuus on noin 60 milj.€. Toiseksi suurin segmentti on lujuuslajittelu, sen osuus on 14 milj.€. Tässä tutkimuksessa määritellyn sisustussegmentin osuus on 17 milj.€, joka on noin 19 prosenttia UK:n myynnistä.

Sisustussegmentistä 60 prosenttia (10 milj.€) on peräisin sahoilta. Jatkojalosteita valmistavasta TC –ryhmästä on peräisin 23 prosenttia (4 milj.€). Sahojen jatkojalostusyksiköistä on peräisin 15 prosenttia (2,6 milj.€).



## 10.2.5 Parkanon Listan toimintamalli

### Parkanon Lista

Iso-Britannian osuus Parkanon Listan liiketoiminnassa on merkittävä. Viime vuosina se on ollut noin 30 prosenttia ja vuonna 2002 sen ennustetaan kasvavan 35 prosenttiin. Vuodesta 1997 vuoteen 2001 UK:n myynti on kasvanut yli 60 prosenttia.

Yrityksen tuotteita ovat erilaiset listat, aihiot ja komponentit. Tuotteet ovat asiakastuotteita. Niitä valmistetaan muutamille tunnetuille asiakasryhmille. UK:ssa asiakkaisiksi haetaan tällä hetkellä suuria jakelija-tyyppisiä yrityksiä. Myynti tapahtuu UK:ssa pääasiassa myyntikonttorin kautta.

Yrityksen kilpailuetuja ovat laatu sekä joustavuus toiminnassaan. Laatu ylittää "perusstandardin". Joustavuus käsittää terästeknologian hallinnan sekä joustavuuden toimituserissä. Pieniäkin eriä toimitetaan. Varsinkin UK:ssa yrityksen kilpailuetuja ovat lisäksi toimitusvarmuus sekä laadun tasaisuus. Yrityksen vahvuuksia ovat tuotteiden korkea valmiusaste ja emoyhtiön taustatuki. Heikkouksinaan yritys pitää suhteellisen pientä koostaan sekä osin vanhentunutta konekantaansa. Uhan Parkanon Listalle muodostavat kilpailijat, joissa on tehty uudet koneinvestoinnit. Lisäksi korvaavat materiaalit ja tuotteet nähdään uhkana.

Varsinaisia asiakaskyselyitä yritys ei ole tehnyt eikä teettänyt. Markkinainformaatiota kerätään myyntikonttoreista ja työntekijöiltä. Parkanon Listan mielestä "puskaradio" on hyvä tapa tulla mainostetuksi.

Parkanon Listan toimintamallissa myyntikonttorilla ja varsinkin kontaktihenkilöillä on erittäin merkittävä rooli. Yhteydenpito asiakkaisiin on jatkuvaa ja tapahtuu asiakkaan ehdoilla.

Parkanon Listan tuotteet pakataan tuotantolaitoksella siihen traileriin, jossa ne kulkevat koko matkan. Tuotteet laivataan UK:hon ja toimitetaan siel-

lä asiakkaan osoittamaan kohteeseen. Tuotteita ei varastoida satamissa, sillä ne saattaisivat vaurioitua.

### **Haastateltavien käsityksiä toimintamallista**

Kaikki haastateltavat yritykset aikovat kasvattaa asiakaskuntaansa ja mahdollisesti myös tuotepohjaansa tulevaisuudessa.

Parkanon Listan kuuluminen suurempaan konserniin nähtiin osassa yrityksistä tärkeäksi. Konsernin taustalla olo luo varmemman kuvan yrityksestä ja takaa "suoran yhteyden raaka-aineisiin". Yritysten on mahdollista keskitää ostonsa yhteen konserniin. Useimmiten konsernilla on halu kehittää ja kasvattaa toimintaansa sekä kehittää asiakassuhteitaan.

Pitkäaikaisen asiakassuhteen edellytykset ja tärkeimmät kriteerit uusia toimittajia haettaessa ovat palvelu, hinta ja laatu, tai pikemminkin näiden kolmen tekijän muodostama kokonaisuus, joka nousi myös esille kysyttäessä eri osatekijöiden tärkeyttä. Haastateltavat yritykset mainitsivat Parkanon Listan kilpailueduiksi myös palvelun, kohtuullisen kilpailukykyisen hinnan sekä laadun.

Haastateltavien mielestä Parkanon Listan vahvuuksia ovat palvelu, laatu sekä valikoima. Heikkouksina mainittiin FSC:n puuttuminen sekä asiakkaan tiedottamattomuus siitä, mihin yritys haluaa asiakassuhdettaan kehittää. Viimeksi mainittu voidaan tosin kääntää myös mahdollisuudeksi yhteistyön kasvattamisen merkeissä. Uhkia yritykselle muodostavat kilpailijat sekä pysyminen hintakilpailussa.

Useammin, pienemmissä erissä toimitettavien tilausten trendi jatkuu tulevaisuudessa. Tuotteisiin liitettävän tiedon määrä kasvanee. Asiakkaiden vaatimukset kasvavat. Asiakkaat haluavat aika ajoin nähdä uusia tuotteita. Yritysten yhdistyminen yleistyy tulevaisuudessa ja yritykset pyrkivät keskitämään toimintojaan. Kilpailu kasvaa ja kovenee.



### 10.3 Johtopäätökset

Kokonaisuutena Parkanon Listan toimintamalli vaikutti erittäin hyvältä. Mielestäni UPM-Kymmene Puuteollisuuden muiden yksiköiden tulisi perehtyä malliin. On perusteltua uskoa, että toimintamallin avulla olisi mahdollista laajentaa asiakaspohjaa sekä asiakkaille tarjottavaa tuotepohjaa.

Parkanon Listan tuotteiden arvoketjun rakentaminen aloitetaan asiakkaan odotuksista ja tarpeista. Tuotteet valmistetaan asiakkaan tilauksesta, asiakkaan toiveiden ja vaatimusten mukaan. Tuotteiden arvoa kasvatetaan lisäpalveluilla, joita ovat esimerkiksi tuotteen paketointi, asiakkaan viivakoodin lisäys, toimitusvarmuus ja kuljetus asiakkaan osoittamaan kohteeseen. Parkanon Lista on onnistunut lisäarvojen tuottamisessa ja pystyy sen avulla hallitsemaan arvoketjun kustannustehokkaasti.

Palvelun ja hinnan merkitys on korostunut asiakassuhteissa. Hinta ei enää ole ainoa määräävä kriteeri. Lisäpalveluilla Parkanon Lista on kehittänyt asiakassuhteitaan sitovampaan suuntaan.

Verkottuminen ja yhteistyö yhdistävät kehittyneiden yritysten toimintaa. Parkanon Listalla on mahdollisuuksia tulevaisuudessa kasvattaa yhteistyömäärää entisestään asiakkaiden kanssa. Parkanon Lista ei ota toimivia asiakassuhteitaan itsestäänselvyyksinä, vaan hoitaa ja pyrkii kehittämään niitä jatkuvasti. Yhteydenpito asiakkaisiin on jatkuvaa ja tapahtuu asiakkaan ehdoilla. Yritys seuraa myös omaa toimintaansa sekä pyrkii kehittämään sitä jatkuvasti.

Jos toimintamallia ryhdytään toteuttamaan muissa yksiköissä, on todennäköistä, että tuotepäälliköiden ja teknisten asiantuntijoiden määrää on lisättävä. Lisäksi heidät on sitoutettava yhtiöön. Jokaisessa tuotantoyksikössä tulisi olla yhtiöön sitoutettu kontaktihenkilö, johon asiakkaat voisivat olla suoraan yhteydessä tuotantoon liittyvissä kysymyksissä.

Tämä tutkimus rajoittui yhteen päämarkkina-alueeseen, Iso-Britanniaan. UPM-Kymmene Puuteollisuuden saattaisi olla kannattavaa laajentaa tut-



kimus koskemaan muutamia muita päämarkkina-alueita, esimerkiksi Suomea ja Saksaa, ja muita keskeisiä tuotesegmenttejä. Tätä kautta voitaisiin löytää ja hyödyntää uusia mahdollisuuksia eri tuotteiden ja tuotantoyksiköiden välille. Jos tutkimustulokset näistä tutkimuksista ovat yhteneviä tämän tutkimuksen tulosten kanssa, tulisi pohtia onko Parkanon Listan toimintamalli sellainen malli, jonka mukaisiksi muiden yksiköiden toiminta tulisi muuttaa.

## 11 Lähdeluettelo

### KIRJAT, LEHDET JA JULKAISUT

Alhola, S., Aminoff, A., Hyppönen, R., Kettunen, O., Lehtinen, J. & Pajunen-Muhonen, H. 2000. EKAPRO Logistisen toimintaympäristön muutos elektronisen kaupankäynnin yhteydessä. VTT Yhdyskuntatekniikka. Espoo. Tutkimusraportti 572/2000. 71 s. Osoitteessa (10.7.2002):

<http://www.vtt.fi/rte/project/yki66/ekapro/raportti.pdf>

Anteroinen, S., 2002. Taistelu Britanniasta, Nordicfirst –kampanja käännötytti brittejä puutuotteiden pariin. Forestec 2002. s. 20–22. Osoitteessa (22.8.2002):

<http://www.suomenteollisuus.com>

Avain Suomen metsäteollisuuteen 2000: Metsäteollisuus ry:n julkaisu. Helsinki. Libris Oy. 124 s. ISSN 1238-4135. Myös osoitteessa (12.7.2002):

[http://www.forestindustries.fi/files/julkaisut/avain\\_suomen\\_metsateollisuuteen.pdf](http://www.forestindustries.fi/files/julkaisut/avain_suomen_metsateollisuuteen.pdf)

COST Action E XX, 2001. Technologies for business and process improvement for the wood product industries (draft). 9 s.

Haapanen, M. & Valta, E., 1990. Logistiikka. Mikkeli. Ekondata Oy. 206 s. ISBN 952-90-2264-6

Haapanen, M. & Vepsäläinen, A., 1999. Jakelu 2020, Asiakkaan läpimurto. Toim. Bask, A. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy. 279 s. ISBN 951-96633-4-7

Jaakko Pöyry Consulting, 2002. Evaluation of UK Promotion Programme, Presentation of Key Findings and Results to Date, 19.9.2002. 37 s.

Juslin, H. & Hansen, E., 2002. Strategic Marketing in the Global Forest Industries. Corvallis. Authers Academic Press. 607 s. ISBN 0-9703333-4-X.

Juslin, H. & Neuvonen, J., 1997. Metsäteollisuustuotteiden markkinointi. Helsinki. Opetushallitus. 229 s. ISBN 952-13-0037-X.

---

Haapio, Inari. 2002. Sisustustuotteiden merkitys puutuoteteollisuusyrityksessä. UPM-Kymmene Puuteollisuus.

Kerttula, K., 1997. Listatuotteiden lanseeraus Suomen, Saksan ja Iso-Britannian markkinoilla. MBA-tutkimus. Jyväskylän yliopisto, täydennyskoulutuskeskus, AVANCE-johtamiskoulutus. 122 s.

Kotler, P., 1997. Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation, and Control. 9<sup>th</sup> ed. Prentice-Hall, Inc. New Jersey. the United States of America. 789 s. ISBN 0-13-261363-8

Mannermaa, M., 1999. Puutuotealan skenaario- ja strategiatyön loppuraportti. 17 s.

Marttila, R., 1999. Puutuoteteollisuudelle visio vuoteen 2010. Paperi ja puu – Paper and Timber. Vol. 81, nro 8. s. 524–526.

Marttila, R., 2000. Suomen Puututkimuksesta ja Puuinfosta Wood Focus Oy. Paperi ja puu – Paper and Timber. Vol. 82, nro 6. s. 354–356.

Metsäteollisuuden vuosikirja 2002. Metsäteollisuus ry:n julkaisu. Helsinki. Libris Oy. 50 s. Myös osoitteessa (12.7.2002):

[http://www.forestindustries.fi/files/julkaisut/pdf/21202\\_Metsateoll\\_vsk\\_FI.pdf](http://www.forestindustries.fi/files/julkaisut/pdf/21202_Metsateoll_vsk_FI.pdf)

Milton, J.S. & Arnold, J.C., 1995. Introduction to Probability and Statistics, Principles and Applications for Engineering and the Computing Sciences. McGraw-Hill, Inc. Singapore. 811 s. ISBN 0-07-042623-6.

Paajanen, T. & Vihavainen, T., 1996. Puututkimuksen avainalueiden kehittäminen. Seminaariesitelmä 11.10.1996. OTAWOOD 96. 15 s.

Paajanen, T., 1997. Laatupuun arvolisä – mikä on eri lopputuotteiden puustamaksukyky? Metsätieteiden aikakausikirja, Folia Forestalia. Nro 1. s.121–124.

Paajanen, T., 1998. Osaamisen haasteet puutuotealan kehittämisessä. Suomen Puututkimus Oy:n 10-vuotisjuhlaseminaari 26.8.1998. 11 s.

Paajanen, T. & Hirvensalo, R., 2002. Avainteknologia-alueiden kehittäminen, käsikirjoitus.



Paavilainen, M., 2002. Timber 2000 – kampanja käynnissä UK:ssa. Puumies. Nro 1. s. 10.

Porter, M., 1985. Kilpailuetu. Suomentanut Maarit Tillman. Espoo. Weilin + Göös kirjapaino. 648 s. ISBN 951-35-3548-7

Puumies. 2002. Metsäalan tutkimusohjelma Wood Wisdomin päätösseminaari: Kuluttajan tarpeet puun jalostuksen ja tuotannon lähtökohdaksi. Nro 2. s.10.

Räsänen, K., 2000. Kehittyvä liiketoiminta. Porvoo. WSOY. 186 s. ISBN 951-35-5939-4

Sajasalo, P., 2001. Suomalaisen metsäteollisuuden aikakaudet. (s.112–132) Teoksessa: Metsäteollisuusyritysten strategiset kehityspolut. Näsi, J.; Lamberg, J-A.; Ojala. J.; Sajasalo, P. Helsinki. Metsäalan tutkimusohjelma Wood Wisdom. s.192. ISBN 952-457-061-0. Myös osoitteessa (13.8.2002) [http://www.tekes.fi/julkaisut/metsateollisuuden\\_strategiset\\_kehityspolut.pdf](http://www.tekes.fi/julkaisut/metsateollisuuden_strategiset_kehityspolut.pdf)

Sakki, J.; Mattila, V-P.; Makkonen, M., 1996. Logistiikka tuottamaan – arvoketjuanalyysi avuksi. Vantaa. TT-Kustannustieto Oy. 70 s. ISBN 955-599-136-6

Tekniikka & Talous. 2002. UPM luopuu puutavaraketjusta Isossa Britanniassa. Nro 27. s. 4.

Vahtikari, K. et al., 2001. Puutuoteteollisuuden työympäristökartoitus. Teknillinen korkeakoulu. Puutekniikan laboratorion tiedonanto nro 89. Espoo. 85s. ISBN 951-22-5773-4

Visio 2010., 1999. Metsäteollisuus ry:n julkaisu. Askonpaino / Meridian X Oy. 15 s.

Ylikoski, T., 2000. Unohtuiko asiakas? Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy. 358 s. ISBN 951-98006-1-1

**WWW-SIVUT**

Anttila, P., 1999. Kyselylomakkeen laatiminen. Viitattu 26.8.2002:

<http://www.metodix.com>

FAO. 2002. FAOSTATT FORESTRY DATA. Viitattu 26.8.2002:

<http://apps.fao.org/page/collections?subset=forestry>

Flinck, R., 1999. Summamuuttajat. Tampereen yliopisto. Viitattu

26.8.2002: <http://www.uta.fi/laitokset/hoito/wwwoppimateriaali/luku5c.html>

Impola, J., 1998. Logistiikan peruskurssi, luentomateriaali. Vaasan yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Viitattu 10.7.2002:

<http://www.tritonia.fi/vanha/ov/logi/logi.htm>

Metsäalan tutkimusohjelma WOOD WISDOM. Viitattu 12.7.2002:

<http://www.woodwisdom.fi>

Mikä FSC on? Viitattu 6.8.2002: <http://www.fsc-finland.org/020.htm>

Sallanniemi, S., 2000. Logistiikan johdantokurssin luentokalvot (TTKK, Liikenne- ja kuljetustekniikan laitos). Viitattu 10.7.2002:

<http://www.tut.fi/liku/opetus/kurssit/56501/LUjohtaminen.pdf>

Tekes / Teknologiaohjelmat. Viitattu 12.8.2002: <http://www.tekes.fi>

Tekes / Uutisia / "Kuluttajan tarpeet puun jalostukseen ja tuotannon lähtökohdaksi". Viitattu 12.8.2002: <http://www.tekes.fi>

Tilastokeskus. Maailma numeroina. Viitattu 26.8.2002:

<http://www.tilastokeskus.fi>

Wood Focus Oy Puuinfo. 2002. Puutuotealan teknologiapanostuksia: Laaja wood.for good –kampanja Englannissa alkoi. Lehdistötiedote. Viitattu 22.8.2002: <http://www.pressi.com>

---

## HAASTATTELUT JA KESKUSTELUT

Kujala, T., Export Manager. Parkanon Lista Oy. Parkano, Suomi. Haastattelu 19.6.2002.

Paajanen, T., Puutekniikan professori. Teknillinen korkeakoulu. Keskustelut tutkimuksen aikana, 2002.



## 12 Liitteet

- LIITE I      Tekesin teknologiaohjelmat
- LIITE II      Sahatavaran kulutus
- LIITE III      Markkinoinnin suunnittelun kokonaismalli
- LIITE IV      Kyselylomake
- LIITE V      Parkanon Listan myynnin jakautuminen asiakkaittain UK:n markkina-alueella vuonna 2001 sekä ennuste vuodelle 2002
- LIITE VI      Osatekijöiden merkitys asiakkaittain keskiarvoineen ja hajontoineen
- LIITE VII      Kommunikaatiomenetelmien merkitys sekä käyttöiheys asiakkaittain keskiarvoineen ja hajontoineen

## TEKESIN TEKNOLOGIAOHJELMAT

### Puun mekaaninen teknologia ja Puulevyteknologia 1992–1997

Puun mekaaninen teknologia PMT ja Puulevyteknologia PLT muodostavat laajimman yhtenäisesti suunnitellun ja toteutetun kehitysprosessin, mitä mekaanisessa metsäteollisuudessa on toteutettu. Ohjelmat koottiin pääasiassa yritysveltoisten hankkeiden ympärille. Ohjelmien projektit muodostivat synergisiä, alan kehitystavoitteita tukevia kokonaisuuksia, jotka avasivat yritykselle merkittäviä liiketoiminnallisia mahdollisuuksia. Ohjelmien tavoitteet olivat:

1. "Mekaanisen metsäteollisuuden itsenäisen strategian kehittäminen
2. Metsävarojen järkevä hyödyntäminen
  - a. Koko ketju metsästä tuotteeksi
  - b. Tuotelähtöinen puun hankinta
  - c. Jalostusasteen nosto
3. Alan toiminta- ja kehitysrakenteen uudistaminen
  - a. Uusi tapa toimia
  - b. Uuden teknologian käyttöönotto
    - i. avainteknologiat
    - ii. perus- ja soveltavan tutkimuksen merkitys
  - c. Alan tutkimuskulttuurin kehittäminen
    - i. tutkimuksen hyödyntäminen käytännön yritystoiminnassa
    - ii. yhteistyö Suomessa ja ulkomailla

- iii. alan perus- ja jatkokoulutus" (Paajanen & Vihavainen, 1996, s.4)

Ohjelmien kokemukset voidaan tiivistää seuraavasti:

- *uusien menetelmien kehittäminen on välttämätöntä soveltavan tutkimuksen ja perustutkimuksen tulosten hyödyntämiseksi yrityksen tuotekehitystoiminnassa*
- *uusien toimintatapojen kehittäminen on välttämätöntä, jotta tutkimuksia voidaan käyttää kehitystoiminnan työkaluna erityisesti taloudellisen tuloksen parantamiseksi ja tulosten hyödyntämisen nopeuttamiseksi*
- *yriytsten ja tutkimuslaitosten yhteistyön avulla on luotava uusia menetelmiä ja käytännön esimerkkejä uusien toimintatapojen ja teknologioiden kehittämiseksi sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla (Paajanen & Vihavainen, 1996, s.2)*

### **Divan – Huonekalualan teknologia- ja kehittämisohjelma 1999–2002**

Ohjelmalla luodaan teknologian keinoin edellytyksiä kannattavalle, kansainvälistyvälle ja kilpailukykyiselle huonekaluteollisuudelle. Divanin projektit perustuvat voimakkaasti markkinoiden kysyntään ja trendeihin. (<http://www.tekes.fi>)

### **Metsäalan tututkimusohjelma Wood Wisdom 1998–2001**

Klusteriohjelma Wood Wisdomin tavoitteena on edistää metsätalouden ja –teollisuuden kilpailukykyä muuttuvassa toimintaympäristössä. Ohjelman keskeinen tavoite on suomalaisen raaka-aineen hyödyntäminen asiakaslähtöisesti sille parhaiten sopivissa lopputuotteissa. Tutkimusohjelman avulla pyritään luomaan edellytykset valmistaa innovatiivisia, pitkälle jalos-



tettuja ja ekotehokkaita puu- ja paperituotteita. Tavoitteena on myös tiedonsiirron tehostaminen tiedon tuottajilta sen käyttäjille.

(<http://www.woodwisdom.fi>)

### **Nordic Wood 2 – Pohjoismainen puuteollisuuden tutkimus- ja tuotekehitysohjelma 1998–2000**

Tutkimusohjelma on jatkoa Nordic Wood 1 – ohjelmalle. Nordic Wood 2 – ohjelman tavoitteena oli parantaa puun kilpailukykyä ja kasvattaa puun kilpailukykyä vientimarkkinoilla. Ohjelman avulla lisättiin pohjoismaisen puuteollisuuden ja tutkimuslaitosten välistä yhteistyötä. (<http://www.tekes.fi>)

### **Puurakentaminen 1995–1998**

Puu on uusiutuva, luonnonmukainen rakennusmateriaali. Valmistettaessa puuta rakennuskomponentiksi se vaatii vähän energiaa ja on helposti kierrätettävä. Jo päättyneen teknologiaohjelman tavoitteita olivat

- *perustuotanto kansainvälisesti kilpailukykyiseksi*
  - *erikoisurakointi ja välijalostus, jotka mahdollistavat ekologisesti kestävä, taloudellisen ja suunnitteluratkaisuiltaan korkeatasoisen puurakentamisen Suomessa ja mittavan viennin eri muodoissa.*
- (<http://www.tekes.fi>)

## Research Program on Wood Material Science 2003-2006

Tutkimusohjelma on jatkoa Metsäalan tutkimusohjelma Wood Wisdomille. Ohjelma käynnistyy vuonna 2003. Ohjelman tavoitteena on seuraavin keinoin edistää metsäalan kilpailukykyä:

- *perustiedon lisääminen puutuoteteollisuuden ja lostusasteen nostamiseksi ja innovatiivisten metsätuotteiden kehittämiseksi*
- *yhteistyön lisääminen tiedon tuottajien ja käyttäjien välillä*
- *entistä tehokkaampi tutkimuksen verkottaminen myös kansainvälisesti yhteisrahoitteisella ohjelmalla (<http://www.tekes.fi>)*

## Tukista tuplasti 1998–2003

Ohjelman tavoitteena on kasvattaa Suomen puutuoteteollisuus kaksinkertaiseksi kymmenessä vuodessa, mikä merkitsee noin 4,2 milj.€ kasvua. Kannattavuuden osalta tavoitteena on pitkällä aikavälillä 15 prosentin tuotto sijoitetulle pääomalle. Lisäksi ohjelman tavoite on suhdannevaihteluiden vaikutusten puolittaminen. (<http://www.tekes.fi>)

**Taulukko 9 Sahatavaran kokonaiskulutus UK:ssa ja Suomessa vuosina 1995 – 2001 (FAO, 2002)**

m <sup>3</sup>	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
UK	7 764 900	8 178 100	9 365 000	9 216 600	9 498 000	10 249 851	10 202 661
SUOMI	2 744 000	2 893 000	4 137 000	4 292 700	4 765 000	5 330 453	4 914 735

**Taulukko 10 UK:n väkiluku, sahatavaran kokonaiskulutus sekä näistä laskettu sahatavaran kulutus henkeä kohti vuosina 1995, 2000 ja 2001 (FAO, 2002; Tilastokeskus, 2002)**

UK	1995	2000	2001
väkiluku	58 606 000	59 415 000	59 542 000
sahatavaran kulutus	7 764 900	10 249 851	10 202 661
kulutus (m <sup>3</sup> /hlö)	0,13	0,17	0,17

**Taulukko 11 Suomen väkiluku, sahatavaran kokonaiskulutus sekä näistä laskettu sahatavaran kulutus henkeä kohti vuosina 1995, 2000 ja 2001 (FAO, 2002; Tilastokeskus, 2002)**

SUOMI	1995	2000	2001
väkiluku	5 108 000	5 172 000	5 178 000
sahatavaran kulutus	2 744 000	5 330 453	4 914 735
kulutus (m <sup>3</sup> /hlö)	0,54	1,03	0,95



## MARKKINOINNIN SUUNNITTELUN KOKONAISMALLI

Tässä tutkimuksessa Markkinoinnin suunnittelun kokonaismalli toimii markkinoinnin kokonaisuutta hahmottavana viitekehyksenä. Malli on esitetty seuraavassa kuvassa (Kuva 81). Malli ja sen käyttäminen työkaluna on kehitetty Helsingin yliopiston puumarkkinatieteen laitoksella. Tässä tutkimuksessa mallin esittely perustuu kirjaan *Strategic Marketing in the Global Forest Industry* (Juslin & Hansen, 2002, s. 187–192). Malli sisältää kaikki osa-alueet, jotka yleensä esiintyvät markkinoiden suunnittelun mal-  
leissa. Mallin ydinajatus on kuitenkin poikkeava. Mallin ideologinen tausta ja hierarkkisuus ovat huomattavimmat eroavaisuudet verrattaessa mallia esimerkiksi perinteiseen 4 P – malliin.

Malli sisältää neljä hierarkkista tasoa: strategiat, rakenteet, toimenpiteet ja toimintaohjelmat. Yhtenä konsernin tulosityksikön perustoimintona markkinointi saa tavoitteensa koko tulosityksiköltä. Markkinoinnin keskeisyyden vuoksi suurin osa markkinoinnin strategisista päätöksistä on myös tulosityksikön strategisista päätöksistä. Tämän johdosta markkinoinnin strategiset päätökset tehdään tulosityksikön hierarkian korkeimmalla tasolla.

Hierarkkisuus mallissa merkitsee sitä, että ylimmän tason päätökset tulee tehdä ensin ja sen jälkeen luoda tavoitteet seuraaville tasoille. Ensin tulevat strategiat, joita rakenteet (sekä järjestelmät) seuraavat. Kun strategioissa tapahtuu muutoksia, myös rakenteissa tarvitaan muutoksia.



Kuva 81 Markkinoinnin suunnittelun kokonaismalli (Juslin ja Hansen, 2002, s.188)

### Markkinointistrategiat

Markkinointistrategiat ovat tavoiteluontoisia. Strategiat antavat tavoitteet ja suunnan muille suunnittelutasoille. Markkinointistrategiat voidaan jakaa yksityiskohtaisiin tuote-, asiakas-, markkina-alue- sekä kilpailuetustrategioihin.

## **Markkinoinnin rakenteet**

Markkinoinnin rakenteiden tulisi toimia puitteina ja työkaluina markkinoinnin suunnittelulle ja toteutuksella. Rakenteissa saattaa kuitenkin olla piileviä jäykkyyspiirteitä, jotka estävät strategioiden toteutumisen. Esimerkiksi perinteiset markkinointikanavat voivat ehkäistä tai vaikeuttaa sellaisten tuote- ja asiakassegmenttien omaksumista, jotka edellyttäisivät suoria ja tiiviitä kontakteja asiakkaisiin.

## **Markkinointitoimenpiteet**

Markkinointitoimenpiteet auttavat yritystä toteuttamaan strategiansa ja tyydyttämään asiakkaidensa tarpeet. Sitä vastoin monissa muissa malleissa markkinointitoimenpiteet nähdään ainoastaan välineinä kilpailussa toisia yrityksiä vastaan. Markkinointitoimenpiteet voidaan jakaa kontakti- ja tuotetoimenpiteisiin. Kontaktitoimenpiteissä on kysymys henkilökohtaisten kontaktien ja myyntityön toteuttamisesta. Lisäksi kontaktitoimenpiteisiin luetaan mainostamisen suunnittelu ja toteuttaminen. Tuotetoimenpiteissä kiinnostaa markkinoinnin osallistuminen tuotekehitykseen ja hinnoittelupäätöksiin sekä fyysisen jakelun suunnittelu ja toteutus.

## **Toimintaohjelmat**

Markkinointitoimenpiteiden suunnittelu etenee edelleen toimintaohjelmiksi, joissa esitetään yksityiskohtaiset määrälliset tavoitteet tuleville toimintajaksoille. Toimintajakson pituus on vuosi tai sitä lyhyempi aikaväli.



## QUESTIONNAIRE

**The company:**

**The name and the title of the interviewee:**

### THE COMPANY

- What would best fit the description of your company? (Importer, distributor, manufacturer, merchant, other)
- Does the company plan to expand its customer base or increase its product range in the future?
- How did the company begin trading with Parkanon Lista?
  - ❖ When did this happen?
  - ❖ The reasons for a lasting customership (before, now, in the future)?
  - ❖ How important it is that Parkanon Lista is part of a bigger company?

### THE SUPPLIERS

- Who agrees the contracts with the suppliers? What is the position of the person in the organisation? And is it always the same person?
- How many suppliers does the company have?
- Do the operational models of the other suppliers differ from the operational model of Parkanon Lista?
- Which are the main differences?
- How could and should Parkanon Lista improve its actions?
- When the company chooses new suppliers, what are the most important criteria?

- Does the company buy other products from UPM Wood Products Industry besides the products of Parkanon Lista?
  - ❖ If they do, what are these other products? Sawn timber, further processed products (lamwood panels and components, planed and profiled sections), plywood, veneers?
  - ❖ Is the distribution channel different for the other products?
  - ❖ Do the operational models differ from each other?
  - ❖ If the company doesn't buy other products from UPM Wood Products Industry, would the company be interested in other units' products? Is the company aware of the variety of the products? Are these other products suitable for the company's portfolio?
- How important are the following factors?

	very important		not important		
Quality of the products	1	2	3	4	5
Regularity of the quality	1	2	3	4	5
Quality as agreed in the contract	1	2	3	4	5
Variety of the wood species	1	2	3	4	5
Variety of the lengths	1	2	3	4	5
Customer's bar codes	1	2	3	4	5
Packaging	1	2	3	4	5
Appearance of the packaging	1	2	3	4	5
Door-to-door -delivery	1	2	3	4	5
Reliability of the delivery	1	2	3	4	5
Delivery as agreed in the contract	1	2	3	4	5
Delivery in time	1	2	3	4	5
Price	1	2	3	4	5
Well handled reclamations	1	2	3	4	5
Certificates	1	2	3	4	5
Reputation of Parkanon Lista	1	2	3	4	5
Contact person at the Sales Office	1	2	3	4	5
Communication with the Sales Office	1	2	3	4	5
Possibility of e -business	1	2	3	4	5

## THE SALES OFFICE

- What is the role of the Sales Office in the UK? Which are the best and the worst qualities of the Sales Office?
- How important it is to have a sales office in the UK?
- How important it is to have a personal contact person in the Sales Office in the UK?
- Which are the best and worst qualities of the contact person?
- Does the company have many personal contact persons in the Sales Office?
- Is it always the same person in the company who is in contact with the Sales Office and Parkanon Lista?
- How soon should the contact person be able to visit the customer if needed?
- How does the Sales Office handle the reclamations (claims)? Are the reclamations handled immediately?
- How long is the contract period normally?
- SWOT –analysis of the market area of the UK:

STRENGTHS	WEAKNESSES
OPPORTUNITIES	THREATS



---

PARKANON LISTA

- Is Parkanon Lista's reliability of deliveries high?
- Are the deliveries made within the agreed time?
- Is the original delivery same as the original order?
- Is the quality as agreed in the contract?
- Are the products packaged in a way that they are ready to be delivered to the company's customers?
- Does Parkanon Lista understand completely the needs of the customer and your product requirements?
- How well is Parkanon Lista able to fulfil your company's needs and requirements?
- Which parts could be improved?
- Does Parkanon Lista react quickly to the changes in the needs of the customer?
- How often do you visit Parkanon Lista? How often do you meet the representative of Parkanon Lista?
- How important are the visits to Parkanon Lista? Which are the most important benefits of these visits and meetings?
- Which are the competitive advantages of Parkanon Lista?

- SWOT –analysis of Parkanon Lista. (Which are the strengths of Parkanon Lista i.e.)

STRENGTHS	WEAKNESSES
OPPORTUNITIES	THREATS

THE COMMUNICATION

- How important are the following communication methods?

	very important			not important		
Telephone	1	2	3	4	5	
E-mail	1	2	3	4	5	
Fax	1	2	3	4	5	
Letters/Cards	1	2	3	4	5	
Customer visit	1	2	3	4	5	
Factory visit	1	2	3	4	5	

- How often are the following communication methods used?

	daily	weekly	monthly	yearly	never
Telephone	1	2	3	4	5
E-mail	1	2	3	4	5
Fax	1	2	3	4	5
Letters/Cards	1	2	3	4	5
Customer visit	1	2	3	4	5
Factory visit	1	2	3	4	5

- Does Parkanon Lista inform the customer well about its own actions? In other words, how the marketing communications works?
- How is the market information collected? What is the role of the contact person? Does the information reach Parkanon Lista?

## THE FUTURE

- How should the operations model be developed? Is the operations model going to change in the future? If it is, how it is going to change.
- The trend seems to be that deliveries are being made more frequently in smaller consignments. Is this trend going to continue in the future?
- Which are the main changes in business in the near future?



Taulukko 12 Parkanon Listan myynnin jakautuminen asiakkaittain UK:n markkina-alueella 2001 sekä ennuste vuodelle 2002

	2 001			2002 E		
Yritykset	m <sup>3</sup>	€	% (€)	m <sup>3</sup>	€	% (€)
Asiakas 5	641	622 632	20 %	800	849 349	23 %
Asiakas 2	1 204	670 229	21 %	2 610	1 194 471	32 %
Asiakas 3	485	350 167	11 %	800	668 883	18 %
Asiakas 4	414	245 723	8 %	400	237 313	6 %
Asiakas 1	0	0	0 %	60	20 183	1 %
Muut	2 056	1 267 296	40 %	790	790 651	21 %
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>4 801</b>	<b>3 156 046</b>	<b>100 %</b>	<b>5 460</b>	<b>3 760 850</b>	<b>100 %</b>

Taulukko 13 Osatekijöiden merkitys keskiarvoineen sekä hajontoineen (1 = todella tärkeä, 5 = ei ollenkaan tärkeä)

Osatekijän merkitys	Asiakas 1	Asiakas 2	Asiakas 3	Asiakas 4	Keskiarvo	Hajonta
Tuotteen laatu	1	1	1	1	1,00	0,00
Laadun tasaisuus	2	1	1	2	1,50	0,58
Laatu sopimuksen mukainen	1	1	1	2	1,25	0,50
Valikoima puulajeissa	2	1	1	2	1,50	0,58
Valikoima pituuksissa	1	1	1	2	1,25	0,50
Asiakkaan viivakoodit	2	1	1	4	2,00	1,41
Paketointi	2	3	2	2	2,25	0,50
Paketoinnin olemus	3	3	1	3	2,50	1,00
Ovelta ovelle -toimitus	1	5	1	2	2,25	1,89
Toimitusvarmuus	1	1	1	2	1,25	0,50
Toimitus sopimuksen mukaan	1	5	1	2	2,25	1,89
Toimitus ajallaan	1	1	1	2	1,25	0,50
Hinta	1	2	1	1	1,25	0,50
Hyvin hoidetut reklamaatiot	2	2	1	2	1,75	0,50
Sertifikaatit	2	3	1	4	2,50	1,29
Parkanon Listan maine	3	4	1	3	2,75	1,26
Kontaktihlö myyntikonttorilla	1	1	1	2	1,25	0,50
Kommunikaatio myyntikonttorin kanssa	2	1	1	2	1,50	0,58
E-busineksen mahdollisuus	2	3	1	4	2,50	1,29

**Taulukko 14** Kommunikaatiomenetelmien tärkeys asiakkaittain keskiarvoineen sekä hajontoineen (1 = todella tärkeä, 5 = ei ollenkaan tärkeä)

Menetelmän tärkeys	Asiakas 1	Asiakas 2	Asiakas 3	Asiakas 4	Keskiarvo	Hajonta
Puhelin	1	1	1	1	1,00	0,00
Sähköposti	1	1	1	4	1,75	1,50
Fax	3	3	1	1	2,00	1,15
Kirjeet/kortit	3	5	1	4	3,25	1,71
Asiakasvierailut	2	3	2	2	2,25	0,50
Tehdasvierailut	2	3	2	3	2,50	0,58

**Taulukko 15** Kommunikaatiomenetelmien käyttötiheys asiakkaittain keskiarvoineen sekä hajontoineen (1 = päivittäin, 2 = viikoittain, 3 = kuukausittain, 4 = vuosittain, 5 = ei koskaan)

Menetelmän käyttötiheys	Asiakas 1	Asiakas 2	Asiakas 3	Asiakas 4	Keskiarvo	Hajonta
Puhelin	1	3	2	2	2,00	0,82
Sähköposti	1	2	2	5	2,50	1,73
Fax	1	5	3	3	3,00	1,63
Kirjeet/kortit	3	4	3	4	3,50	0,58
Asiakasvierailut	4	4	3	3	3,50	0,58
Tehdasvierailut	4	4	4	4	4,00	0,00



